

Band 46

**Schriften zur
Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte
Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel

Nicolai Gerstner

**Entscheidungs-
prozesse in
Unternehmen
bei der
Anmietung von
Büroimmobilien**



International Real Estate Business School
Universität Regensburg



Rudolf Müller

***Entscheidungsprozesse in Unternehmen
bei der Anmietung von Büroimmobilien***

**Dissertation zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft**

**Eingereicht an der Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität Regensburg**

- 230 -

UBR 069034606991



Vorgelegt von: Dipl.-Kfm. Nicolai Gerstner

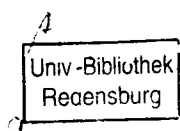
230 -

**Berichterstatter: Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel
Prof. Dr. Wolfgang Schäfers**

Tag der Disputation: 04. Juli 2008

Dissertation

2301 QT 384.6383



Meinen Eltern

Geleitwort der Herausgeber

Die vorliegende Dissertation widmet sich mit der Analyse des Entscheidungsverhaltens von Unternehmen bei der Anmietung von Büroimmobilien einem sehr relevanten und aktuellen Thema. Denn im Zuge der Leistungserstellung greifen immer mehr Unternehmen in Deutschland auf die Anmietung von Büroflächen zurück. Statt einer Eigenentwicklung bzw. -beschaffung der für betriebliche Zwecke benötigten Flächen erweist sich die Anmietung derselben von Investoren als flexiblere und von den Kapitalkosten her betrachtet als günstigere Alternative.

Der Büroflächenmarkt hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten vor allem durch den Eintritt institutioneller Investoren in den Immobilienmarkt zunehmend professionalisiert und internationalisiert. So wurden die Verfügbarkeit, Qualität und Kosten von Büroflächen als Produktionsfaktor in der immobilienökonomischen Forschung, insbesondere der zum Bereich Corporate Real Estate Management, bereits eingehender untersucht. Auch an quantitativen Untersuchungen zur Entwicklung des Mietflächenangebots, der Preisniveaus und der Leerstandsraten herrscht kein Mangel. Das Entscheidungsverhalten von Unternehmen bei der Anmietung benötigter Flächen stand bis dato jedoch noch nicht im Mittelpunkt. Die Dissertation von Herrn Nicolai Gerstner leistet einen wichtigen Beitrag, diese Lücke zu schließen.

Zum Zwecke der theoretischen Einordnung und Abgrenzung beschreibt der Autor ausführlich den aktuellen Stand der Forschung zur Immobilienökonomie und Behavioral Real Estate einerseits und der Verhaltenswissenschaften und sozialen Interaktion andererseits und ordnet sein Thema dort ein. Auf der Grundlage des interdisziplinären Ansatzes greift der Autor dabei vor allem auf die jüngere Behavioral Real Estate Forschung zurück und prüft gleichzeitig die Anwendbarkeit von Modellen zum organisationalen Beschaffungsverhalten, insbesondere aus dem Industriegütermarketing. Das Ergebnis ist ein vom Autor entwickeltes Modell, das die Anmietungsprozesse und Einflüsse auf das Entscheidungsverhalten in Unternehmen erläutert.

Forschungsmethodisch entscheidet sich der Autor für ein überwiegend qualitatives Vorgehen. Auf Basis einer breiten Aufbereitung der relevanten Literatur führt er 32 Nutzerinterviews, die er in Anlehnung an das Verständnis der Fallstudienforschung nach Yin

und über eine Clusteranalyse zu vier Fallstudien verdichtet und um die Erkenntnisse seiner 25 Experteninterviews ergänzt. Somit entwickelt der Autor nicht nur ein theoretisches Modell zu den Entscheidungsprozessen bei der Anmietung von Büroimmobilien, sondern geht darauf ein, wie und worin sich die Entscheidungsprozesse der Unternehmen in der Realität unterscheiden. Aus der Weiterentwicklung seines Modells zum Anmietungsverhalten der Unternehmen entwickelt er Hypothesen und zeigt potentielle Handlungsoptionen für die Entwicklung eines Letting Centers und eines Renting Centers in der Praxis auf.

Die Erkenntnisse daraus sind nicht nur von Bedeutung für die Strukturierung der Prozesse bei den anmietenden Unternehmen, sondern auch und vor allem für die Vermieter- bzw. Investorenseite und die weiteren beteiligten Akteure auf dem Immobilienmarkt (Berater, Makler, Gutachter, Finanzierer). In besserer Kenntnis der auf Mieterseite ablaufenden Entscheidungsprozesse können Investoren ihr Marketinginstrumentarium optimiert zum Einsatz bringen und sich besser auf situative, relationale und persönliche Einflussfaktoren in Unternehmen einstellen.

Der Forschungsarbeit, die von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg als Dissertation angenommen wurde, wünschen wir reges Interesse und inhaltliche Beachtung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und immobilienwirtschaftlichen Praxis.

Professor Dr. Karl-Werner Schulte

Professor Dr. Stephan Bone-Winkel

Professor Dr. Wolfgang Schäfers

IREBS Institut für Immobilienwirtschaft

Universität Regensburg

Vorwort

Der vorliegenden Arbeit liegt die These zu Grunde, dass neben der Qualität und Angemessenheit der Leistungsdimensionen einer Büroimmobilie, vor allem die Prozesse, die zu einer Anmietung führen, und die Interaktionen, die damit verbunden sind, das Entscheidungsverhalten von anmietenden Unternehmen beeinflussen. Bei der Vermietung von Büroimmobilien ist jedoch bisher – im Gegensatz zu anderen Immobilienarten – eine oft nur undifferenzierte Auseinandersetzung mit den Entscheidungsprozessen, die zum Abschluss eines Mietvertrages führen, festzustellen.

Das Verständnis des Anmietungsverhaltens der Unternehmen ist jedoch unerlässlich, um die Vermarktungsaktivitäten gezielt auf die Personen und Phasen im Entscheidungsprozess auszurichten und sie erfolgreicher und effizienter zu gestalten. Die Komplexität der Entscheidungsprozesse macht eine Untersuchung der Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen notwendig: auf Ebene des allgemeinen Unternehmensumfelds, auf Ebene des immobilienwirtschaftlichen Umfelds, auf Ebene des Unternehmens und auf Ebene des Unternehmensteils, der mit der Anmietung beauftragt ist. Die strukturierte Analyse des Anmietungsverhaltens ermöglicht es jedoch auch den anmietenden Unternehmen, die eigenen Prozesse zu identifizieren, aktiv zu steuern und zu gestalten, um eine für das Unternehmen optimale Entscheidung bei der Anmietung von Büroimmobilien zu treffen.

Ich möchte mich bei all denjenigen bedanken, deren Unterstützung mir in der Zeit der Bearbeitung dieser Fragestellungen im Rahmen meiner Dissertation zuteil wurde. Mein besonderer Dank gilt dabei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel, der meine wissenschaftliche Arbeit und persönliche Entwicklung weitsichtig gefördert und begleitet hat und dessen Tür mir trotz seiner knappen Zeit für kritische Anmerkungen und hilfreiche Ratschläge immer offen stand. Mit ihm zu arbeiten und von ihm zu lernen, war eine sehr wertvolle Erfahrung. Herrn Prof. Dr. Wolfgang Schäfers möchte ich nicht nur für die bereitwillige und zügige Verfassung des Korreferats danken, sondern auch für die professionelle und kooperative Integrationshilfe im Rahmen des Wechsels an die Universität Regensburg. Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, der sich in den ersten beiden Jahren meiner Promotionszeit als Zweitgutachter bei der Konzeption meiner Dissertation eingebracht hat.

Die Grundlagen und Vorüberlegungen der vorliegenden Arbeit entstanden zeitlich parallel zu meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Stiftungslehrstuhl für Immobilien-Projektentwicklung an der European Business School (ebs) in Oestrich-Winkel. Für die Unterstützung und Kollegialität, die ich in dieser Zeit vom Team des Department of Real Estate sowie anderen Lehrstühlen und Institutionen an der ebs erfahren durfte, bin ich stets sehr dankbar gewesen. Zusätzlich hervorheben möchte ich die herzliche und tatkräftige Hilfe, die ich am Institut für Immobilienwirtschaft der International Real Estate Business School (IREBS) an der Universität Regensburg erhalten habe.

Ein herzliches Dankeschön möchte ich meinen zahlreichen Interviewpartnern aussprechen, die sich die Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten. Ihre Hinweise, Erläuterungen und mitunter kritischen Anmerkungen haben erheblich dazu beigetragen, die Praxisrelevanz dieser Arbeit sicherzustellen und Ansatzpunkte zu liefern, inwiefern sich das entwickelte Modell in den immobilienwirtschaftlichen Kontext einarbeiten lässt.

Im Speziellen danken möchte ich Frau Christina Welsch, Herrn Philipp Feldmann, Herrn Frédéric Brandt und Herrn Marc Öffing für die wiederholte, kritische Auseinandersetzung mit meinen Gedanken, der Diskussion meiner Erkenntnisse und der aufwändigen Durchsicht meines Manuskripts. Zudem möchte ich Ihnen und meinen weiteren engen Freunden für die Begleitung in den letzten Jahren, ihre Geduld und ihr Verständnis meinen Dank aussprechen.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, meiner Oma Antonie ten Brink, meiner Schwester Mercedes Geenen und ihrem Mann Benedikt sowie meinem Bruder Patrick Gerstner, die das Wort Familie für mich mit soviel Inhalt füllen. Dazu gehören auch meine Eltern Gabriele und Ulrich Gerstner, denen ich für ihre bedingungslose Unterstützung in meinem bisherigen Leben den meisten Dank schulde und diese Arbeit widmen möchte.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Aufbau der Untersuchung	5
1.3	Theoretischer Ansatz der Untersuchung	10
1.3.1	Immobilienökonomische Aspekte	10
1.3.1.1	Interdisziplinärer Ansatz der Immobilienökonomie	10
1.3.1.2	Behavioral Real Estate	16
1.3.2	Soziologische Aspekte wirtschaftlicher Interaktionen	22
1.4	Forschungsmethodisches Vorgehen	29
2	Abgrenzung und Definition des Untersuchungsgegenstands	33
2.1	Einordnung der thematischen Schwerpunkte	33
2.1.1	Corporate Real Estate Management	33
2.1.2	Kaufverhalten im industriellen Marketing	38
2.1.2.1	Unternehmen als Untersuchungsgegenstand	39
2.1.2.2	Konsumenten als Untersuchungsgegenstand	42
2.1.2.3	Einbeziehung des individuellen in das organisationale Kaufverhalten	46
2.1.3	Immobilienmarketing	48
2.1.3.1	Begriffsauffassungen von Marketing	49
2.1.3.2	Begriffsauffassungen von Immobilienmarketing	52
2.1.3.3	Entwicklung eines kundenbezogenen Immobilienmarketingbegriffs	59
2.2	Erläuterung der Grundbegriffe der Untersuchung	61
2.2.1	Entscheidungen und Entscheidungsprozesse	62
2.2.1.1	Entscheidungen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive	62
2.2.1.2	Kollektive Entscheidungen	64
2.2.1.3	Phasen des Entscheidungsprozesses	66
2.2.2	Büroimmobilien	70
2.2.2.1	Begriffsherleitung	70
2.2.2.2	Büroimmobilie als Industriegut	71
2.2.3	Miete von Büroimmobilien	76
2.2.3.1	Definition und Abgrenzung der gewerblichen Miete	77
2.2.3.2	Elemente und Entstehung eines Mietverhältnisses	79

2.3	Theoretische Position des Untersuchungsgegenstandes	85
3	Die Anmietung als Beispiel organisationalen Beschaffungsverhaltens	87
3.1	Beschaffungsentscheidungen in der Immobilienökonomie	87
3.1.1	Einbeziehung von Umwelt und Interaktionen in immobilienökonomische Entscheidungen	87
3.1.2	Kaufentscheidungen einzelner Anlegergruppen	89
3.1.2.1	Perspektive institutioneller Investoren und Unternehmen	89
3.1.2.2	Perspektive privater Investoren	94
3.1.3	Anmietungsentscheidungen von Unternehmen	98
3.1.3.1	Überblick der bisherigen Forschungsthemen	98
3.1.3.2	Thematisierung der Standortwahl	99
3.1.3.3	Thematisierung der Nutzeranforderungen	103
3.1.3.4	Thematisierung der Entscheidungsprozesse	107
3.1.4	Institutionen und Interaktionen in der Anmietung	112
3.1.4.1	Institutionen in der Anmietung	112
3.1.4.2	Interaktionen in der Anmietung	114
3.1.4.2.1	Interaktionen von Vermieter und Mieter	114
3.1.4.2.2	Einfluss des Maklers auf die Interaktionen	118
3.1.4.2.3	Einfluss weiterer Dienstleister auf die Interaktionen	122
3.2	Organisationales Beschaffungsverhalten	125
3.2.1	Typologien und Systematik der Forschungsansätze	126
3.2.2	Perspektive der Totalmodelle	128
3.2.2.1	Das Modell nach Webster/ Wind	128
3.2.2.2	Das Modell nach Sheth	132
3.2.2.3	Das Modell nach Choffray/ Lilien	135
3.2.2.4	Das Modell nach Johnston/ Lewin	138
3.2.3	Perspektive der Partialanalysen	142
3.2.3.1	Analyse des Buying Centers	142
3.2.3.2	Analyse der Kaufphasen	154
3.2.3.3	Analyse der Kaufklassen	163
3.2.3.4	Analyse der Organisation und der Umwelt	173
3.2.4	Interaktionsbetrachtungen	179
3.2.5	Exkurs: Bedeutung von Geschäftsbeziehungen in Mietverhältnissen	187

3.3	Theoretischer Bezugsrahmen zur Anmietung von Büroimmobilien	193
3.3.1	Komponenten der Anmietung von Büroimmobilien	193
3.3.2	Prozessspezifische Komponente	194
3.3.3	Interaktionsspezifische Komponente	198
4	Entscheidungsprozesse in anmietenden Unternehmen	204
4.1	Fallstudienmethodik	204
4.1.1	Beitrag der Fallstudien zur Untersuchung	204
4.1.2	Konzeption der Fallstudien in der Untersuchung	208
4.1.3	Ableitung der typischen Fälle	214
4.1.3.1	Herleitung der Clusterkriterien	215
4.1.3.2	Durchführung der Clusteranalyse	217
4.2	Fallstudie A: Kleine Unternehmen mit hoher Entscheidungszentralität	220
4.2.1	Ausprägungen der Fälle	220
4.2.2	Feststellung des Anmietungsbedarfs	220
4.2.3	Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien	221
4.2.4	Informationssuche und -auswertung	222
4.2.5	Alternativenbewertung und interne Prozesse	223
4.2.6	Verhandlungen und Interaktionen der Parteien	224
4.2.7	Rollenverteilung im Renting Center	225
4.3	Fallstudie B: Internationale Unternehmen in Partnerschaftsstruktur	225
4.3.1	Ausprägungen der Fälle	225
4.3.2	Feststellung des Anmietungsbedarfs	226
4.3.3	Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien	227
4.3.4	Informationssuche und -auswertung	227
4.3.5	Alternativenbewertung und interne Prozesse	229
4.3.6	Verhandlungen und Interaktionen der Parteien	233
4.3.7	Rollenverteilung im Renting Center	233
4.4	Fallstudie C: Großunternehmen mit hohem Einfluss des Immobilienver- antwortlichen	234
4.4.1	Ausprägungen der Fälle	234
4.4.2	Feststellung des Anmietungsbedarfs	235
4.4.3	Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien	236
4.4.4	Informationssuche und -auswertung	237

4.4.5	Alternativenbewertung und interne Prozesse	238
4.4.6	Verhandlungen und Interaktionen der Parteien	240
4.4.7	Rollenverteilung im Renting Center	242
4.5	Fallstudie D: Mittelgroße Unternehmen mit schwacher Beteiligung des Immobilienverantwortlichen	243
4.5.1	Ausprägungen der Fälle	243
4.5.2	Feststellung des Anmietungsbedarfs	243
4.5.3	Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien	244
4.5.4	Informationssuche und -auswertung	244
4.5.5	Alternativenbewertung und interne Prozesse	245
4.5.6	Verhandlungen und Interaktionen der Parteien	248
4.5.7	Rollenverteilung im Renting Center	248
4.6	Fallstudienübergreifende Erkenntnisse zum Anmietungsverhalten	249
4.6.1	Feststellung des Anmietungsbedarfs	250
4.6.2	Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien	251
4.6.3	Informationssuche und -auswertung	252
4.6.4	Alternativenbewertung und interne Prozesse	254
4.6.5	Verhandlungen und Interaktionen der Parteien	256
4.6.6	Rollenverteilung im Renting Center, im Letting Center und in den anderen Parteien	258
5	Theoretische und praktische Implikationen	260
5.1	Theoretisches Modell zur Anmietung von Büroimmobilien	260
5.1.1	Allgemeine Anmerkungen	260
5.1.2	Prozessspezifische Komponente	261
5.1.2.1	Einfluss in den Prozessphasen	261
5.1.2.2	Einfluss der prozessgestaltenden Faktoren	266
5.1.3	Interaktionsspezifische Komponente	269
5.1.3.1	Einfluss des allgemeinen wirtschaftlichen Umfelds	269
5.1.3.2	Einfluss des Mietmarktes	270
5.1.3.3	Einfluss der organisationalen Umstände	272
5.1.3.4	Einfluss von Renting Center, Letting Center und anderen Parteien	275
5.2	Handlungsoptionen für die Praxis	280
5.2.1	Perspektive des Renting Centers	280

5.2.2	Perspektive des Letting Centers	286
5.2.3	Perspektive der anderen Parteien	290
6	Abschließende Betrachtungen	292
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	292
6.2	Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf	295
	Literaturverzeichnis	298
	Anhang	347
	Fragenstruktur – Experteninterviews	350
	Fragenstruktur – Nutzerinterviews	352

Abkürzungsverzeichnis

Aktualis.	aktualisierte
AREUREA	American Real Estate & Urban Economics Association
Ausgest.	ausgestattete
BVI	Bundesverband Investment und Asset Management e.V.
COBRA	Construction, Building and Real Estate
CRM	Customer Relationship Management
DIFA	Deutsche Immobilien Fonds AG
Durchges.	durchgesehene
Erg.	ergänzte
Erw.	erweiterte
FGF	Förderkreis Gründungsforschung
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IPM	Integrativ-Prozessualer Marketingansatz
IRB	Informationszentrum Raum und Bau der Fraunhofer-Gesellschaft
k. A.	keine Angabe
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Neubearb.	neubearbeitete
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
S-O-R-Paradigma	Stimulus-Organismus-Reaktions-Paradigma
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
S-R-Paradigma	Stimulus- Reaktions-Paradigma

Überarb.	überarbeitete
UK	United Kingdom
USP	Unique Selling Proposition
Veränd.	veränderte
Vollst.	vollständig

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung	9
Abbildung 2: Haus der Immobilienökonomie	11
Abbildung 3: Literaturüberblick zur Behavioral Real Estate	21
Abbildung 4: Prozess der Theorieentwicklung	30
Abbildung 5: Ableitung des Marketinginstrumente aus der Analyseebene	55
Abbildung 6: Literaturüberblick zu den Phasen im Entscheidungsprozess	68
Abbildung 7: Entscheidungsprozess in Phasenablauf	69
Abbildung 8: Investitionsentscheidungsprozess	90
Abbildung 9: Phasen des Grundstücksauswahlprozesses	111
Abbildung 10: Mögliche Konstellationen in der Interaktion der Marktparteien	124
Abbildung 11: Totalmodell nach Webster/ Wind	131
Abbildung 12: Totalmodell nach Sheth	134
Abbildung 13: Totalmodell nach Choffray/ Lilien	136
Abbildung 14: Selektionsprozess nach Choffray/ Lilien	137
Abbildung 15: Totalmodell nach Johnston/ Lewin	140
Abbildung 16: Kontinuum des wahrgenommenen Risikos	141
Abbildung 17: Rollen im Buying Center	148
Abbildung 18: Literaturüberblick zum Buying Center	153
Abbildung 19: Literaturüberblick zu Beschaffungsprozessen	156
Abbildung 20: Phasen des organisationalen Beschaffungsprozesses	158
Abbildung 21: Literaturüberblick zu Kaufklassen	172
Abbildung 22: Literaturüberblick zu den Einflüssen von Organisation und Umwelt	175
Abbildung 23: Multiorganisationale Interaktionsansatz nach Kutschker/ Kirsch	183
Abbildung 24: Netzwerkansatz der IMP Group	185
Abbildung 25: Literaturüberblick zu Interaktionen in der Beschaffung	186
Abbildung 26: Literaturüberblick zu organisationalen Geschäftsbeziehungen	190
Abbildung 27: Theoretischer Bezugsrahmen der Anmietung von Büroimmobilien	194
Abbildung 28: Prozessspezifische Komponente des Anmietungsverhaltens	195
Abbildung 29: Arten der Anmietung	198
Abbildung 30: Interaktionsspezifische Komponente des Anmietungsverhaltens	199
Abbildung 31: Typisierende Einordnung der Fallstudien	212
Abbildung 32: Clusterkriterien zur Bestimmung der Fallstudien	217

Abbildung 33: Modell zu Entscheidungsprozessen in der Anmietung	261
Abbildung 34: Prozessspezifische Faktoren	268
Abbildung 35: Interaktionsspezifische Faktoren	280
Abbildung 36: Dendogramm der Clusteranalyse	349

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verantwortlichkeiten in Anmietungsentscheidung	110
Tabelle 2: Rollenmodelle des Promotorenansatzes	152
Tabelle 3: Kaufklassen	166
Tabelle 4: Buygrid-Modell	168
Tabelle 5: Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Rahmen von Fallstudien	208
Tabelle 6: Zusammensetzung der Experteninterviews	210
Tabelle 7: Zusammensetzung der Nutzerinterviews	211
Tabelle 8: Überblick der Ergebnisse der Clusteranalyse	219
Tabelle 9: Ausprägungen der Fälle in Fallstudie A	220
Tabelle 10: Ausprägungen der Fälle in Fallstudie B	226
Tabelle 11: Ausprägungen der Fälle in Fallstudie C	235
Tabelle 12: Ausprägungen der Fälle in Fallstudie D	243
Tabelle 13: Überblick über die Ausprägungen der Fallstudien	249
Tabelle 14: Überblick der Rollen des Renting Centers in den einzelnen Fallstudien	258
Tabelle 15: Übersicht Experteninterviews	348

“Real estate market research is ultimately behavioral research; [...] the problem is to discover the pattern and the causal factors leading to the powers of forecasting.” (Graaskamp (1985), S. 7)

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Untersuchung der organisationalen Beschaffung¹ von Büroimmobilien im Rahmen einer Anmietung ergibt sich nicht nur aus einem theoretisch abgeleiteten, wissenschaftlichen Interesse, sondern vor allem aus den Problemstellungen der täglichen immobilienwirtschaftlichen Praxis. Denn trotz mittlerweile deutschlandweit leicht anziehender Vermietungsmärkte² gestaltet sich die Vermietung von Büroimmobilien ungleich schwieriger als noch vor einigen Jahren.³ Mieter tauschen einfache Büroflächen vermehrt gegen qualitativ hochwertigere, ohne zusätzlich Fläche nachzufragen. Diese Entwicklung führt zu einem wachsenden Sockelleerstand vor allem bei weniger modernen Büroflächen und zu einem erhöhten Verdrängungswettbewerb.⁴ Anmietende Unternehmen⁵ zeigen zudem ein verändertes Bewusstsein bezüglich der Bedeutung der Immobilie im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit. Bedingt durch die Tatsache, dass die Unternehmen die Büroimmobilie immer mehr als bedeutsamen Produktionsfaktor wahrnehmen,⁶ gewinnt die Beschaffung geeigneter Immobilien als Funktion im Unternehmen an Bedeutung. Diese Entwicklung führt zu stetig komplexeren Auswahlkriterien⁷ und einer verstärkten Einbindung zusätzlicher Verantwortlicher. Die Vermieter von Büroimmobilien müssen darauf mit einer erhöhten Kundenorientierung und einer gezielten Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der anmietenden Unternehmen so-

¹ Bei der Bereitstellung von Immobilien zur Nutzung im Unternehmen stellt die Beschaffung den Gegenpol zur Eigenerstellung bspw. durch eine Projektentwicklung dar und umfasst neben der Anmietung den Kauf und das Leasing von Immobilien. Vgl. Schäfers (1997), S. 151. Zu einer generellen Klärung des Begriffs vgl. Punkt 2.1.2.1.

² Vgl. Jones Lang LaSalle (2007); Leykam (2008), S. 4.

³ Vgl. Leykam (2006a), S. 1.

⁴ Vgl. Leykam (2004a), S. 3. Zu dem Wandel der Vermietungsmärkte vgl. Falk (2004), S. 182.

⁵ Analog zu Pierschke werden die Begriffe Unternehmen, Unternehmung und Betrieb in dem vorliegenden Untersuchungszusammenhang synonym verwandt, auch wenn in anderen Untersuchungen eine Differenzierung der Begriffe erfolgt. Vgl. Pierschke (2001), S. 10. Aufgrund der institutionellen Begriffsdimension der Organisation, der ihre Existenz als privatwirtschaftliches Unternehmen, aber auch als öffentliche Institution oder Non-Profit Organisation bezeichnet, wird der Begriff Organisation ebenso als sinnliches Wort im Sinne dieser Untersuchung benutzt. Vgl. Siedenbiedel (2001), S. 3. Auch Schäfers weist in seiner Untersuchung zu Unternehmensimmobilien auf die Vergleichbarkeit der Ergebnisse in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen mit Handelsunternehmen und Non-Profit Organisationen hin. Vgl. Schäfers (1997), S. 9.

⁶ Vgl. Leykam (2003), S. 16.

⁷ Vgl. dazu die Bemühungen mittels einer internetbasierten Immobilienanalyse der Vielzahl von Kriterien ein Benchmark gegenüberzustellen unter www.office-score.de.

wie den unternehmensinternen Prozessen, die zu einer Anmietungsentscheidung führen, reagieren.⁸

In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich die Bemühungen der Forschung bislang überwiegend darauf konzentriert, die Ergebnisse wirtschaftlicher Interaktionen auf dem Immobilienmarkt mit ökonometrischen Modellen darzustellen und die Funktionsweisen dieser Modelle zu verbessern. Die Parameter, die das Entscheidungsverhalten eines Akteurs beeinflussen, finden dabei lediglich als vereinfachende Annahmen Berücksichtigung.⁹ Bestenfalls haben Bemühungen in der immobilienökonomischen Forschung dazu geführt, dass zur Beschreibung der Nachfrage und deren Entwicklung hauptsächlich quantitative Daten wie bspw. branchenabhängig unterschiedliche Mietniveaus, Leerstandsquoten oder Mietoptionen erhoben wurden.

Zu einem umfassenden Verständnis des Anmietungsverhaltens müssen jedoch zudem relevante Entwicklungen im Immobilienmarkt sowie die Organisation und Prozesse des Mieters berücksichtigt werden,¹⁰ um mit der Immobilie einen Beitrag zur Wertschöpfung des anmietenden Unternehmens zu leisten.¹¹ Denn im Vergleich zu anderen immobilien- und betriebswirtschaftlichen Untersuchungen zum Nachfrageverhalten der Kunden fehlen Kenntnisse über das Entscheidungsverhalten anmietender Unternehmen, die Auswirkungen des Verhaltens anderer immobilienwirtschaftlicher Akteure auf das Anmietungsverhalten und die Motive einzelner Akteure in der Anmietungsentscheidung.

Dazu werden im Rahmen des interdisziplinären Ansatzes der Immobilienökonomie Beiträge der Behavioral Real Estate und des Industriegütermarketings¹² aufgegriffen, um ein einheitliches Konzept des Anmietungsverhaltens der Unternehmen zu erhalten. Denn in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand finden sich bestenfalls implizites Wissen aus der Praxis der einzelnen Marktteilnehmer oder isolierte theoretische Erklärungsansätze, die keine konzeptionell einheitliche Untersuchung des Kundenverhaltens erreichen.¹³

⁸ Vgl. Leykam (2006b), S. 5.

⁹ Vgl. Leishman/ Watkins (2004), S. 307.

¹⁰ Vgl. Guy/ Harris (1997), S. 126.

¹¹ Vgl. Sotelo (1996), S. 2.

¹² Denn aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften ist die Immobilie als Gut trotz diverser Besonderheiten mit Investitionsgütern zu vergleichen. Vgl. Falk (1997), S. 23. Dies gilt vor allem im Kontext der Anmietung von Büroimmobilien, da mit dem gewerblichen Mieter ein Unternehmen als Nachfrager auftritt. Vgl. Falk (2004), S. 192.

¹³ Das Kundenverhalten kann jedoch nur anhand der zu untersuchenden Variablen und Wirkungszusammenhänge analysiert werden. Daraus ergibt sich die wissenschaftliche Notwendigkeit zur Entwicklung eines Modells der Anmietungsprozesse in Unternehmen. Vgl. Webster (1965), S. 370.

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung sieht **Roulac** den Nutzer als grundlegend, „[...] for the initiatives as well as disinclinations of space-users are primary to the functioning of real estate markets.“¹⁴ Gleichwohl ist das Nachfrageverhalten aus immobilienökonomischer Sicht immer noch als lediglich begrenzt erforschtes Gebiet zu betrachten.¹⁵ Dies vermag zu erklären, warum die Vermarktung von Büroimmobilien in vielen Fällen noch unspezifisch an einen anonymen Markt erfolgt.¹⁶ Der Komplexität der Entscheidungsprozesse in anmietenden Unternehmen werden Vermieter ohne eine gezielte Ansprache der Entscheidungsträger jedoch nicht gerecht.

Ziel dieser Arbeit ist somit die Untersuchung des Anmietungsverhaltens der Unternehmen bei Büroimmobilien. Die generellen Modelle zum organisationalen Beschaffungsverhalten, die bereits im Bereich des Industriegütermarketings existieren, werden zur Erstellung eines theoretischen Analyserahmens hinzugezogen und passend zum Untersuchungszusammenhang weiterentwickelt.¹⁷ Im Verlauf der Untersuchung werden:

- ein Modell aufgestellt, das die Einflüsse auf das Entscheidungsverhalten erklärt,
- die typischen Vorgehensweisen in den Unternehmen voneinander abgegrenzt und
- Handlungsoptionen für die Praxis in anbietenden und nachfragenden Organisationen aufgezeigt.

Neben dem Vorgehen in den Unternehmen erklärt die Untersuchung das Zusammenspiel der einzelnen beteiligten Marktteilnehmer in der Anmietungsentscheidung.

Die sich daraus ergebende Forschungsfrage untersucht, wie sich ein Modell der Anmietungsprozesse in Unternehmen gestaltet. Dies umfasst einige untergeordnete Fragestellungen:

- Wie werden im Beschaffungsverhalten der Organisationen die besonderen Eigenschaften der Immobilie und die immobilienwirtschaftlichen Zusammenhänge berücksichtigt?
- Welche Rolle spielen situative, organisationale, persönliche, relationale und andere anmietungsspezifische Einflussfaktoren im Entscheidungsprozess?

¹⁴ Roulac (1996), S. 333.

¹⁵ Vgl. Schulte/ Holzmann (2005a), S. 201.

¹⁶ Vgl. Falk (1994), S. 639.

¹⁷ Zu anderen Anwendungsbereichen vgl. bspw. Foxall (1979).

- Anhand welcher Kriterien unterscheidet sich das Anmietungsverhalten der jeweiligen Unternehmen?

Die Struktur der einzelnen Einflussfaktoren und die wechselseitigen Wirkungszusammenhänge werden aufgeführt und erklärt.

Um die Forschungsfrage umfassend zu beantworten, muss das zu entwickelnde Modell möglichst viele Aspekte der Anmietung beleuchten. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie und warum die anmietenden Unternehmen ihre Entscheidungen treffen und die dazugehörigen Prozesse ablaufen sowie wie sich diese im Markt nachvollziehen lassen. Das Anmietungsverhalten und die Entscheidungsprozesse der Unternehmen werden unter Berücksichtigung der Interaktionen mit den Akteuren im Marktumfeld selbst Gegenstand der Untersuchung. Damit knüpft die Untersuchung ebenfalls an die Frage der Organisation der Aufgaben und Zuständigkeiten in der Unternehmung im Rahmen des betrieblichen Immobilienmanagements an.¹⁸

Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen sich für die Teilnehmer auf dem Mietmarkt für Büroimmobilien unterschiedlich nutzen. Die Informationen über das Verhalten der Mieter und den Einfluss anderer Marktteilnehmer nebst den dahinterstehenden Beweggründen dienen dem Vermieter als Voraussetzung für eine effektive Gestaltung der Marketingparameter¹⁹, indem sie ein besseres Bild über die Aktivitäten und die typischerweise verantwortlichen Personen in nachfragenden Unternehmen bieten. Die Prozesssicht auf den Markt ermöglicht es gleichzeitig, Marketinginstrumente effizienter auszurichten, die wechselseitigen Auswirkungen zu berücksichtigen und zielgerichtet umzusetzen.²⁰ Die angestrebten Erkenntnisziele dieser Untersuchung können ebenfalls von anmietenden Unternehmen dazu genutzt werden, ihre eigenen Prozesse zu reflektieren und, falls notwendig, zu optimieren. So zeigen Befragungen von Praktikern, dass in den meisten untersuchten Firmen immobilienwirtschaftlichen Funktionen kaum Managementaufmerksamkeit zuteil wird. So fehlen festgeschriebene Richtlinien, zu welchem Zeitpunkt bzw. unter welchen Umständen neue Flächen zu suchen sind, ob Kauf- oder Mietobjekte bei der Suche zu bevorzugen sind oder wie hoch sich die Kosten für die Immobilie belaufen dürfen.²¹ Manche Unternehmen müssen sich zunächst jedoch der Möglichkeiten der or-

¹⁸ Vgl. Pierschke (2001), S. 4f.

¹⁹ Vgl. Benkenstein (2001), S. 25.

²⁰ Vgl. Brade (1998), S. 60; Rutschmann (2005), S. 128. Zur allgemeinen Relevanz des Käuferverhaltens in der Umsetzung im anbietenden Unternehmen vgl. Bänsch (2002), S. 1-3.

²¹ Vgl. Stone Sellers/ Thomas (2004), S. 19f.

ganisationalen und prozessualen Gestaltung bewusst werden, die sie in der Anmietung besitzen. Durch dieses Bewusstsein ergeben sich Möglichkeiten zur Steuerung der Entscheidungsprozesse aus Sicht der anmietenden Unternehmen.

1.2 Aufbau der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Im Anschluss an den Gang der Untersuchung werden in Abschnitt 1.3 der Erfahrungsgegenstand der Immobilienökonomie erläutert und die Bedeutung des Ansatzes der Behavioral Real Estate für den Untersuchungszusammenhang dargelegt. Der interdisziplinäre Ansatz der Immobilienökonomie, der dieser Untersuchung zu Grunde liegt, benötigt zur Erforschung des Nachfrageverhaltens anmietender Unternehmen zunächst eine Erläuterung soziologischer Aspekte in wirtschaftlichen Interaktionen. Die soziologische Perspektive wird zum einen inhaltlich und zum anderen methodisch aufgegriffen, um aus den Anforderungen des Untersuchungsgegenstands das Forschungsdesign in Abschnitt 1.4 zu entwickeln. Die Methoden der qualitativen Sozialforschung wurden ausgewählt, um einen Beitrag zur theoriegeleiteten Entwicklung eines verstehenden Modells²² der Entscheidungsprozesse in den Unternehmen zu leisten.

Das *zweite Kapitel* dient dazu, die zentralen Begrifflichkeiten voneinander abzugrenzen, die Untersuchungsinhalte thematisch einzuordnen und somit eine gemeinsame Verständnisgrundlage zu schaffen. In Abschnitt 2.1 werden die gemeinsamen Inhalte des Untersuchungsgegenstands mit den Bereichen

- des Corporate Real Estate Management (CREM),
- des Kaufverhaltens im industriellen Marketing und
- des Immobilienmarketings

vorge stellt und dadurch die Untersuchungsinhalte eindeutiger festgelegt. Das Corporate Real Estate Management gewährt dabei eine Übersicht über die Prozesse und Handlungsoptionen, die Unternehmen im betrieblichen Immobilienmanagement zur Verfügung stehen. In der Analyse des Anmietungsverhaltens knüpft das industrielle Marketing an, das Erklärungsansätze für das komplexe Nachfrageverhalten von Organisationen liefert. Diese explizite Berücksichtigung der Entscheidungsprozesse des Kunden

²² Vgl. Etzrodt (2003), S. 309. Verstehende Soziologie wird häufig ebenfalls als interpretative Soziologie bezeichnet. Zur weiteren Abgrenzung des Begriffes vgl. Richter (2002), S. 9-13.

fehlt weitestgehend in der Literatur zum Immobilienmarketing, wodurch eine Erweiterung des Betrachtungswinkels notwendig wird.

In Abschnitt 2.2 werden die Begriffe

- Entscheidungen und Entscheidungsprozess,
- Büroimmobilien sowie
- Miete und Mietvertrag

im Verständnis der Untersuchung umrissen. Thematisiert werden der grundsätzliche Aufbau von Entscheidungen, die einzelnen Prozessschritte sowie die Einbettung von Entscheidungen in den organisationalen Kontext. Die Eigenschaften der Büroimmobilie werden im Hinblick auf den Untersuchungszusammenhang vorgestellt. Zuletzt werden die rechtlichen Rahmenbedingungen der Miete erläutert, um den Handlungsspielraum der Akteure in der Anmietung aufzuzeigen. Die Grenzen werden von juristischen Vorgaben beschrieben, während die verbleibenden Freiheiten Bestandteil der Interaktionen der Mietvertragsparteien sind und Gegenstand des Entscheidungsprozesses werden. In 2.3 wird die theoretische Position des Untersuchungsgegenstands im Hinblick auf den weiteren Verlauf der Arbeit zusammengefasst.

Das *dritte Kapitel* teilt sich in drei Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird der Untersuchungsgegenstand der Anmietung anhand der Prozesse, Aktivitäten, Akteure und Interaktionen erläutert. Im zweiten Abschnitt werden die Erklärungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens aus dem industriellen Marketing vorgestellt, aus denen vor dem immobilienökonomischen Hintergrund im dritten Abschnitt ein theoretischer Bezugsrahmen des Anmietungsverhaltens von Unternehmen abgeleitet wird.

Abschnitt 3.1 beginnt mit dem Stand der Forschung zu Beschaffungsentscheidungen im immobilienökonomischen Kontext. Da kaum wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit Entscheidungsprozessen von Unternehmen in der Anmietung existieren, werden Forschungsbeiträge herangezogen, die entweder Teilaspekte dieser Fragestellung behandeln oder artverwandte Entscheidungen ausführen, die eine Analogie zum Untersuchungsgegenstand zulassen. So betrachten in 3.1.1 einige Forschungsbeiträge die Einbeziehung der Umwelt und der Interaktionen mit externen Akteuren in Entscheidungen und deren Einflüsse auf den Entscheidungsprozess. In einem weiteren Schritt werden in 3.1.2 die Kaufentscheidungen verschiedener Akteure analysiert. Die Perspektive institutioneller Investoren und Unternehmen ist insofern untersuchungswürdig, als die organi-

sationalen Einflüsse in Kauf- und Anmietungsentscheidungen teilweise vergleichbar sind. Die Perspektive privater Investoren, insbesondere von Familien, ist vor dem Hintergrund der Gruppendynamik bei den jeweiligen Entscheidungen zielführend. In den Untersuchungen der Einflüsse in Unternehmen fehlt diese Einschätzung. Die Anmietungsentscheidungen in Unternehmen lassen sich generell auch weitgehend fassen und so unterscheidet Punkt 3.1.3 die Thematisierung der Standortwahl, der Nutzeranforderungen und der Entscheidungsprozesse an sich. Nach der ausführlichen Darstellung der vorhandenen Literatur werden in 3.1.4 die Institutionen und Interaktionen in der Anmietung, die den Entscheidungsprozess prägen, diskutiert.

Abschnitt 3.2 widmet sich den Modellen des organisationalen Beschaffungsverhaltens. Zunächst dient Punkt 3.2.1 dazu, ein Verständnis der Funktionsweise und Systematik der Forschungsansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens zu erlangen. Um die Breite dieses Erklärungspotenzials zu zeigen, werden in 3.2.2 zuerst die Totalmodelle – d. h. die Modelle, die das Beschaffungsverhalten in seiner Gänze beschreiben – vorgestellt. Im Anschluss daran erklären in 3.2.3 die Partialanalysen – d. h. die Modelle, die sich lediglich mit Teilaspekten des Nachfrageverhaltens auseinandersetzen – tiefergehend die einzelnen Erklärungsansätze bestimmter Teilbereiche des organisationalen Beschaffungsverhaltens:

- das Buying Center,
- die Kaufphasen,
- die Kaufklassen und
- die Organisation und deren Umwelt.

Der Untersuchungsfokus dieser Modelle liegt stets auf den nachfragenden Unternehmen. Um schließlich anbietende Unternehmen und andere externe Institutionen in die Analyse mit einbeziehen zu können, werden in 3.2.4 die Interaktionen in den nachfragenden Unternehmen (intraorganisational) und zwischen den einzelnen Organisationen (interorganisational) untersucht. Da neuere Erkenntnisse der Forschung im Industriegütermarketing Netzwerke als weitergehende Form der Kooperation verstehen, wird in einem Exkurs in 3.2.5 diskutiert, warum und inwieweit überhaupt Kundenbeziehungen in Mietverhältnissen eine vergleichbare Rolle zu anderen industriellen Geschäftsbeziehungen spielen.

Um die Modelle des organisationalen Beschaffungsverhaltens für die Anmietungssituation in einen immobilienökonomischen Zusammenhang zu setzen, wird in 3.3 ein theo-

retischer Bezugsrahmen zur Anmietung von Büroimmobilien entwickelt, da bisher vorhandene Modelle und Erklärungsansätze dies nicht vermögen. Dazu werden unterschiedliche Aspekte der vorgestellten Modelle unter Berücksichtigung des immobilienökonomischen Forschungsstands zusammengeführt. Dieser Bezugsrahmen umfasst verschiedene Komponenten des Anmietungsverhaltens: eine prozessspezifische – die Phasen des Anmietungsprozesses – sowie eine interaktionsspezifische – die Akteure in der Anmietung, die situativen, organisationalen und umweltbezogenen Aspekte der Anmietung.

Im *vierten Kapitel* erfolgt die weitere Entwicklung zu einem theoriegeleiteten Modell des Anmietungsverhaltens mittels interviewbasierter Fallstudien. Die Fallstudienmethodik wird in Abschnitt 4.1 eingehend erläutert, bevor im weiteren Verlauf vier Fallstudien vorgestellt werden (4.2-4.5). Fallstudien in der immobilienökonomischen Literatur ermöglichen die Illustration tatsächlicher Entscheidungsprozesse in Unternehmen und Vergleiche zu den Erkenntnissen in der Literatur bzw. dem Umgang in der immobilienwirtschaftlichen Praxis.²³ Auftretende Unterschiede werden zum Verständnis fallspezifischer Besonderheiten herangezogen und ermöglichen die Aufdeckung typischer Handlungsweisen einzelner Gruppen.²⁴ Da von einem abweichenden Umgang mit Anmietungsprozessen ausgegangen werden kann, werden die einzelnen Interviews zu Anfang der Fallstudien in einer Clusteranalyse anhand literaturbasierter Abgrenzungskriterien zu typischen Fällen zusammengefasst. Das Zwischenfazit dieses Kapitels berichtet in Abschnitt 4.6 von den fallstudienübergreifenden Ergebnissen der Untersuchung.

Das *fünfte Kapitel* hat zweierlei Funktionen. In Abschnitt 5.1 wird das theoretische Modell zum Anmietungsverhalten von Unternehmen vorgestellt und die wichtigsten Erkenntnisse werden thesenartig formuliert. Die Weiterentwicklung des theoretischen Bezugsrahmens erfolgte unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Fallstudienuntersuchung. Im Modell werden die Einflüsse der einzelnen Faktoren aufgeschlüsselt und erläutert. In Abschnitt 5.2 werden die potenziellen Handlungsoptionen für die immobilienwirtschaftliche Praxis abgeleitet. Die Implikationen werden sowohl aus der Perspektive der Mieter als auch aus der Perspektive der Vermieter und der Perspektive der anderen Parteien beschrieben und in ihrer Umsetzungsfähigkeit diskutiert.

²³ Vgl. Manning/ Roulac (2001), S. 22.

²⁴ Vgl. zu inhaltlichen und methodischen Analogien Roberts/ Henneberry (2007).

Die Arbeit schließt mit dem *sechsten Kapitel*, in dem die Ergebnisse dieser Untersuchung nochmals kurz zusammengefasst werden und ein Ausblick auf den auf diesen Erkenntnissen aufbauenden Forschungsbedarf gegeben wird.

Zur Orientierung gibt Abbildung 1 einen Überblick über den Aufbau der Untersuchung.

Kapitel 1 Einleitung		
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1.2 Aufbau der Untersuchung	
1.3 Theoretischer Ansatz der Untersuchung	1.4 Forschungsmethodisches Vorgehen	
Kapitel 2 Abgrenzung und Definition des Untersuchungsgegenstands		
2.1 Einordnung der thematischen Schwerpunkte		
2.1.1 Corporate Real Estate Management	2.1.2 Kaufverhalten im industriellen Marketing	2.1.3 Immobilienmarketing
2.2 Erläuterung der Grundbegriffe der Untersuchung		
2.2.1 Entscheidungen und Entscheidungsprozesse	2.2.2 Büroimmobilien	2.2.3 Miete von Büroimmobilien
2.3 Theoretische Position des Untersuchungsgegenstands		
Kapitel 3 Die Anmietung als Beispiel organisationalen Beschaffungsverhaltens		
3.1 Beschaffungsentscheidungen in der Immobilienökonomie		
3.1.1 Einbeziehung von Umwelt und Interaktionen in Immobilienökonomische Entscheidungen	3.1.2 Kaufentscheidungen einzelner Anlegargruppen	
3.1.3 Anmietungsentscheidungen von Unternehmen	3.1.4 Institutionen und Interaktionen in der Anmietung	
3.2 Organisationales Beschaffungsverhalten		
3.2.1 Typologien und Systematik der Forschungsansätze	3.2.2 Perspektive der Totalmodelle	
3.2.3 Perspektive der Partialanalysen	3.2.4 Interaktionsbetrachtungen	3.2.5 Exkurs: Bedeutung von Geschäftsbeziehungen in Mietverhältnissen
3.3 Theoretischer Bezugsrahmen zur Anmietung von Büroimmobilien		
3.3.1 Komponenten der Anmietung von Büroimmobilien	3.3.2 Prozessspezifische Komponente	3.3.3 Interaktionsspezifische Komponente
Kapitel 4 Entscheidungsprozesse in anmietenden Unternehmen		
4.1 Fallstudienmethodik	4.2 Fallstudie A	4.3 Fallstudie B
4.4 Fallstudie C	4.5 Fallstudie D	4.6 Fallstudienübergreifende Erkenntnisse
Kapitel 5 Theoretische und praktische Implikationen		
5.1 Theoretisches Modell zur Anmietung von Büroimmobilien		
5.2 Handlungsoptionen für die Praxis		
5.2.1 Perspektive Letting Center	5.2.2 Perspektive Renting Center	5.2.3 Perspektive der anderen Parteien
Kapitel 6 Abschließende Betrachtungen		
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	6.2 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf	

eigene Darstellung

Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung

1.3 Theoretischer Ansatz der Untersuchung

Die Untersuchung der Entscheidungsprozesse und Interaktionen in der Anmietung von Büroimmobilien fußt auf den Forschungsansätzen des interdisziplinären Ansatzes der Immobilienökonomie und der Behavioral Real Estate sowie auf dem soziologischen Ansatz des symbolischen Interaktionismus. Interaktionen der einzelnen Personen und Institutionen werden sowohl zur inhaltlichen als auch zur methodologischen²⁵ Einordnung der Untersuchung herangezogen und im Folgenden kurz vorgestellt.

1.3.1 Immobilienökonomische Aspekte

1.3.1.1 Interdisziplinärer Ansatz der Immobilienökonomie

Der Forschungsgegenstand dieser Arbeit ist der entscheidungs- und verhaltensorientierten Immobilienökonomie zuzuordnen.²⁶ Als ein Ausschnitt der durch den Menschen erfahrbaren Realität bezieht sich im Fall der Immobilienökonomie der Erfahrungsgegenstand auf die Akteure der Immobilienwirtschaft. Aus diesem Erfahrungsgegenstand leiten sich mehrere Erkenntnisgegenstände verschiedener Unterdisziplinen ab, die das Handeln der Akteure nach eigenen Identitätsprinzipien als einzelne Disziplinen betrachten. Die zugleich disziplinspezifische und interdisziplinäre Betrachtung²⁷ der Immobilienökonomie trägt dieser Differenzierung von Erfahrungs- und Erkenntnissubjekt Rechnung. Die wissenschaftlichen Themenbereiche der Immobilienökonomie werden in Abbildung 2 im Haus der Immobilienökonomie in den einzelnen Managementaspekten, den typologischen und den institutionellen Aspekten aufgeführt.²⁸ Die Ziele der wissenschaftlichen Auseinandersetzung beziehen sich auf die Beschreibung, Erklärung bzw. Prognose und Gestaltung der verschiedenen praktischen Problemstellungen.²⁹

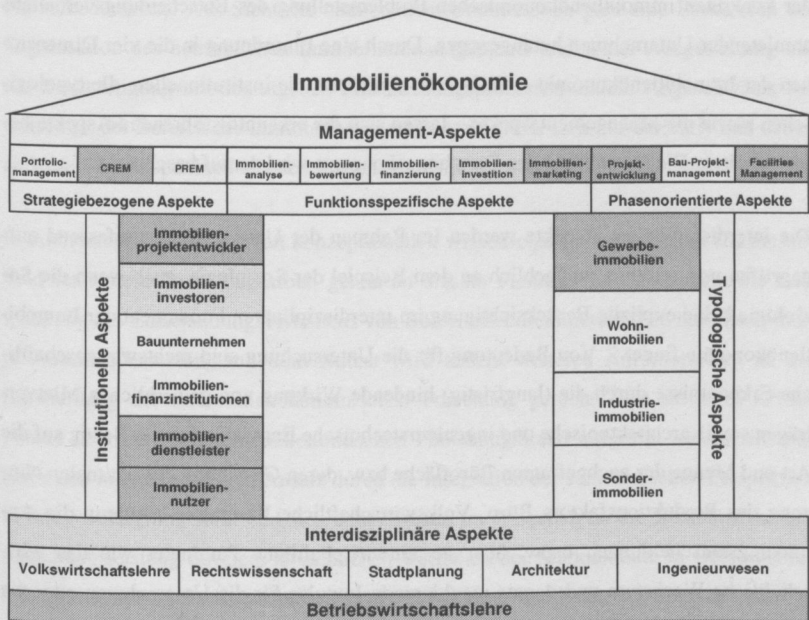
²⁵ In Abschnitt 1.4 wird die Bedeutung dieses Theorieentwurfs für die qualitative Sozialforschung gesondert erörtert, um die forschungsmethodologische Konzeption dieser Untersuchung in Bezug zum Untersuchungsgegenstand darzustellen. Prominente Vertreter der Methodik der qualitativen Sozialforschung wie **Glaser**, **Strauss** oder **Denzin** beziehen sich in ihren Entwürfen direkt auf die Ideen des symbolischen Interaktionismus nach **Mead** und **Blumer** und stellen somit den Zusammenhang zur inhaltlichen Auseinandersetzung dieser Arbeit her. Vgl. Flick (2005), S. 34f., 270.

²⁶ Zur wissenschaftstheoretischen Beurteilung der Immobilienökonomie vgl. Hennings (2000), S. 54f.

²⁷ Gerade die Vieldimensionalität der Immobilie als Wirtschaftsgut erfordert die Einbeziehung verschiedener Disziplinen neben den Wirtschaftswissenschaften. Vgl. Schulte (2000), S. 36. Zu einer interdisziplinären, wissenschaftstheoretischen Auffassung des Marketings vgl. Nieschlag/ Dichtl/ Horschgen (2002), S.16.

²⁸ Vgl. Schulte/ Schäfers (2005), S. 64.

²⁹ Analoge Argumentation zu Schweitzer (1994), S. 42-44. Im Rahmen der wissenschaftlichen Wissensgenerierung ist es das Ziel, das tatsächliche Verhalten der Akteure offenzulegen. Auf theoretischer Ebene erfolgt dies durch die Entwicklung oder Erweiterung von Theorien, die menschliches Verhalten entweder voraussagen oder erklären. Vgl. Diaz (1993), S. 189f.



Quelle: Schulte/ Schäfers (2005), S. 58.

Abbildung 2: Haus der Immobilienökonomie

Das spezielle Forschungsinteresse der Immobilienökonomie liegt somit in der Erläuterung und Gestaltung von Entscheidungen und Handlungen der mit immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen befassten Akteure.³⁰ Um diesem Ziel gerecht zu werden, orientiert sich der wissenschaftliche Ansatz an der interdisziplinären Forschungsauffassung. Visualisiert wurde dieses Konzept im Haus der Immobilienökonomie.³¹

Um der Komplexität der zu untersuchenden Anmietungsprozesse adäquat zu begegnen, bezieht der gewählte Forschungsansatz verschiedene Disziplinen ein. Die unterschiedlichen Forschungsergebnisse der jeweiligen anderen Wissenschaften werden zur Analyse

³⁰ Vgl. Schulte/ Schäfers (2005), S. 57. Roulac zufolge muss sich die Immobilienökonomie stärker mit ihren Prozessen, Institutionen, Akteuren, Funktionen, Märkten, Theorien, Konzepten, Regeln und Strukturen befassen und vor allem damit, wie einzelne Akteure diese Verknüpfungen in eigenen Entscheidungen aufnehmen. Vgl. Roulac (2002), S. 15.

³¹ Vgl. Schulte/ Schäfers (2005), S. 58-64. Dieser Forschungsansatz entspricht in der internationalen Auffassung den Anforderungen, denen sich ein Immobilienökonom in der Praxis zu stellen hat. Vgl. Roulac (2002), S. 11-13. Diese Auffassung muss sich international gegen einen bewertungsgeprägten Ansatz aus Großbritannien sowie einen investitions- und finanzierungsgeprägten Ansatz aus den USA behaupten. Vgl. Schulte/ Schulte-Daxböck (2000), S. 58-60. Zudem gibt es im deutschsprachigen Raum vereinzelte Bestrebungen die Interdisziplinarität aufzuweichen und Teilaspekte in einen investitions- und finanzierungsdominierten Ansatz zu integrieren. Vgl. Rottke (2007), S. 8-11, 24-27.

der konkreten immobilienökonomischen Problemstellung des Entscheidungsverhaltens anmietender Unternehmen herangezogen. Durch eine Einordnung in die vier Dimensionen der Immobilienökonomie – die interdisziplinären, die institutionellen, die typologischen sowie die Managementaspekte – lassen sich die erkenntnisführenden Aspekte herausarbeiten. Die Darstellung des Forschungskonzepts wird darauf beschränkt.

Die interdisziplinären Aspekte werden im Rahmen der Untersuchung umfassend aufgegriffen und erfolgen maßgeblich an dem Beispiel der Soziologie, auch wenn die Soziologie keine explizite Berücksichtigung im interdisziplinären Fundament der Immobilienökonomie findet.³² Von Bedeutung für die Untersuchung sind rechtswissenschaftliche Erkenntnisse durch die (langfristig) bindende Wirkung von gewerblichen Mietverträgen sowie architektonische und ingenieurtechnische Entwicklungen in Bezug auf die Art und Menge der nachgefragten Bürofläche bzw. deren Gestaltung zur optimalen Nutzung des Produktionsfaktors Büro. Volkswirtschaftliche Ereignisse berühren die Anmietungsentscheidungen bspw. über gesamtwirtschaftliche Parameter wie das wirtschaftliche Wachstum und daraus resultierende Impulse für die Unternehmen oder die Entwicklung des Büroimmobilienmarkts an einem bestimmten Standort.

Typologisch setzt sich die Forschungsarbeit durch die Untersuchung des Nachfrageverhaltens von Unternehmen mit Büroimmobilien als Unterkategorie der Gewerbeimmobilien auseinander. Im Hinblick auf die institutionellen Aspekte beschäftigt sich die Untersuchung mit den wirtschaftlichen Interaktionen der Angebotsseite, d. h. Immobilienprojektentwicklern und Immobilieninvestoren, der Nachfrageseite, d. h. Immobiliennutzern und den übrigen Parteien, die im Laufe dieses Prozesses einbezogen werden, d. h. den Immobiliendienstleistern.

In der Analyse des Entscheidungsprozesses werden zudem verschiedene Aspekte des immobilienökonomischen Managements thematisiert. Hauptsächlich bezieht sich die Untersuchung auf das Immobilienmarketing. Ziel ist die Erklärung des Kundenverhaltens als vorbereitende Maßnahme zur Ausrichtung immobilienwirtschaftlicher Vermarktungsaktivitäten. Genauso betreffen diese Erkenntnisse die Immobilienprojektentwicklung in der Erstvermietung und Konzeption einer Büroimmobilie und das Facilities Management in dem Lebenszyklus der Immobilie unter Berücksichtigung der

³² Zur Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in der Immobilienökonomie vgl. Punkt I.3.1.2.

Nutzerbedürfnisse. Aus Sicht der anmietenden Unternehmen geht eine Diskussion der Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements und seiner Ausgestaltung mit der Beschäftigung mit den eigenen Entscheidungsprozessen einher. Abgeschwächt betroffen ist der Bereich der Immobilieninvestition, da dieser sich nur derivativ und neben anderen Gesichtspunkten mit den Entscheidungsprozessen beschäftigen muss.

In Anbetracht des Mangels an konzeptionellen wissenschaftlichen Arbeiten auf diesem Feld setzt diese Forschungsarbeit genau an diesem Punkt an und untersucht die Entwicklung des Entscheidungsverhaltens von Büroimmobilienmieter. Die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit dem Nutzer wird zudem weiteren Anforderungen an die Entwicklung der immobilienökonomischen Forschung gerecht,³³ da sie zwei Kritikpunkte über den immobilienökonomischen Forschungsstand aufgreift, indem sie zum einen den interdisziplinären Ansatz durch die Integration der soziologischen Perspektive in den Vordergrund stellt und sich zum anderen im Anspruch an die Realitätsnähe der Forschungsleistung mit dem tatsächlichen Verhalten der Marktakteure in Übereinstimmung mit den Forschungsbestrebungen der Behavioral Real Estate auseinandersetzt.³⁴

Die spezielle Auseinandersetzung mit Immobilien leitet sich aus den Besonderheiten der spezifischen Eigenschaften der Immobilie als Investitionsgut – den Gutseigenschaften – der Immobilie und des Immobilienmarktes als Austauschplatz für immobilien spezifische Sach- und Dienstleistungen ab.³⁵ Diese Besonderheiten werden an dieser Stelle aufgeführt, um im weiteren Verlauf zu gewährleisten, dass a) ein Übertrag der Beschaffungsmodelle aus dem Industriegütermarketing erfolgen und b) dieser Übertrag aufgrund der Spezifität von Gut und Markt erbracht werden kann. Die Eigenschaften der Immobilie als Wirtschaftsgut stellen sich wie folgt dar³⁶:

- Immobilien verfügen im Vergleich zu anderen Gütern über eine ausgeprägte *Langlebigkeit*, die daraus resultiert, dass, abgesehen von physischer und wirt-

³³ Vgl. Schulte (2006), S. 38f.

³⁴ Vgl. Hennings (2000), S. 55f. sowie die Ausführungen in 1.3.1.2.

³⁵ Vgl. Focke (2006), S. 10. Die Besonderheiten lassen sich bspw. auch aus der Diskussion der Immobilie als eigene Anlageklasse ableiten. Vgl. DeLisle (2002), S. 5. Komparativ zu Aktien oder Anleihen verfügen Immobilien über eine geringe Liquidität, es gibt nur wenig Information im Vergleich zu den tagesgenauen Bewertungen an den Kapitalmärkten und das aktive Management des Immobilienbestands gehört nicht nur automatisch dazu, sondern vermag die Werthaltigkeit der Investition sogar zu optimieren. Vgl. Arnold/ Wagner (2007), S. 34-36.

³⁶ Vgl. Glück (1997), S. 64-66; Kampe (2006), S. 17-22; DeLisle (2002), S. 6f.; Bone-Winkel (1994), S. 27-32; Heyser (2006), S. 33-49; Pauk (1994), S. 9-11; Franz (1997), S. 385; Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2005), S. 16-21.

schaftlicher Abnutzung über die Jahrzehnte, keine direkte Abnutzung wie bei anderen Gütern auftritt und eine Immobilie somit mehrfach von verschiedenen Personen oder Unternehmen genutzt werden kann.

- Die Immobilie ist als Produkt nur *beschränkt substituierbar*, denn sie bietet den täglichen Platz zum Leben und Arbeiten.³⁷
- Semantisch ergibt sich die *Standortgebundenheit* von Immobilien, die sich auf eine geografische Begrenztheit des Marktgebiets für dieses Wirtschaftsgut und damit seine Fungibilität auswirkt.
- Mit der *Langlebigkeit der Immobilie* verbunden sind die Problemstellungen der mitunter *begrenzten Wiederverwendbarkeit* von Immobilien und des *langen Entwicklungsprozesses* – der Immobilie fehlt es im Vergleich zu anderen Wirtschaftsgütern an Anpassungsfähigkeit.³⁸
- Somit wirken sich beide Phänomene auf den Immobilienmarkt im Rahmen von *Immobilienzyklen* aus.³⁹
- Die Entscheidungsprozesse in der Immobilienwirtschaft sind vergleichsweise langwierig, was sich nicht nur mit der Dauer der physischen Fertigstellung oder der Genehmigungsverfahren erklären lässt, sondern vor allem mit dem *Risiko*, mit dem diese Entscheidungen behaftet sind. Denn durch die *beschränkte Teilbarkeit* von Immobilien ergeben sich stets *hohe Investitionsvolumina*. Diese Kapitalintensität der Immobilie wird meist zu einem großen Teil fremdfinanziert. Zudem resultiert das Risiko, das mit einer Immobilienentscheidung einhergeht, aus der Reichweite der Entscheidungen in puncto Standortwahl, Finanzierungsform und Kapitalbindung und den zeitlichen Abständen, die zwischen den einzelnen Entscheidungen liegen können.
- Die *Komplexität* der immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten und der *Anspruch an die Managementleistungen* des Eigentümers erstrecken sich von den Standortrisiken, der Dynamik der lokalen Märkte und der Bindung an Mieter bis zu einer Vielzahl übergeordneter wirtschaftlicher Parameter und anderer Märkte.

³⁷ **Bolliger/ Ruhstaller** vermuten, dass dadurch, dass prinzipiell jeder als potenzieller Kunde für eine Immobilie in Betracht kommt, es teilweise so schwierig ist, die richtige Zielgruppe für eine Immobilie zu identifizieren und durch Marketing anzusprechen. Vgl. Bolliger/ Ruhstaller (2004), S. 92.

³⁸ Vgl. Lizieri (2003), S. 1152f.

³⁹ Zur weiteren Literatur über Immobilienzyklen vgl. u. a. Wernecke (2004); Wernecke/ Rottke/ Holzmann (2004).

- Die Immobilie ist ein *komplexes, heterogenes Produkt*, zu dessen Beurteilung es eines gewissen Grundmaßes an Expertise bedarf.
- Somit ergibt sich ein *hoher Informationsbedarf* über die Immobilie, was wiederum den Prozess verlangsamt und die Transaktionskosten durch eine vorherige intensive Prüfung erhöht. Diese resultieren nicht nur aus den Such- und Informationskosten, die mit der Heterogenität der Immobilien und der verschiedenen Märkte einhergehen, sondern auch durch die Kosten, die in der Grundstücksübertragung bei Ämtern oder durch juristische Dienstleister entstehen.
- Die Höhe der Transaktionskosten und die geringe Transaktionsfrequenz bedingen sich wechselseitig: Scheuen Akteure eine Transaktion aufgrund hoher Kosten, geht dies aufgrund der sinkenden Transaktionshäufigkeit zu Lasten der Verfügbarkeit allgemeiner Marktinformationen, was sich durch die fehlende Transparenz auf dem Immobilienmarkt⁴⁰ und vergleichsweise komplizierte Bewertbarkeit von Immobilien wiederum negativ auf die Transaktionskosten auswirkt.

Der Immobilienmarkt weicht aufgrund der besonderen Eigenschaften der Immobilie von den Eigenschaften anderer Märkte ab⁴¹:

- Es handelt sich bei dem Immobilienmarkt nicht um einen vollkommenen Markt. Daher wird dieser oft als *Spezialmarkt* bezeichnet, der sich in *sachliche und räumliche Teilmärkte* unterteilen lässt.⁴²
- Die *sachliche* Trennung des Immobilienmarktes bezieht sich auch auf die typologische Unterscheidung von Immobilienarten, die *räumliche* auf die Betrachtung verschiedener Stadtteile, Städte oder Regionen.⁴³
- Zudem involviert eine Betrachtung des Immobilienmarkts eine *Betrachtung der Teilmärkte* (des Miet- und Investitionsmarkts sowie des Baugewerbemarkts) sowie des *Kapitalmarkts*.⁴⁴
- Eine *zeitnahe Anpassung von Angebot und Nachfrage* ist aufgrund der langen Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse *kaum möglich*.

⁴⁰ Zur Transparenz im deutschen Immobilienmarkt vgl. Schulte/ Rottke/ Pitschke (2005).

⁴¹ Vgl. Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2005), S. 21-23. Zudem kann eine Missachtung der Nachfrageanforderungen zu erheblichen kostenintensiven und ineffektiven Flächenfertigstellungen führen. Vgl. Guy/ Harris (1997), S. 131.

⁴² Vgl. Schulte (2000), S. 37.

⁴³ Vgl. Focke (2006), S. 11; Leishman et al. (2003), S. 58f.; Miles (1997), S. 23.

⁴⁴ Vgl. Schulte/ Rottke/ Pitschke (2005), S. 91; Bone-Winkel (1994), S. 31.

- Die *Reaktionszeit* auf Veränderungen in der Marktstruktur ist dementsprechend *langwierig*, daher unterliegen Immobilienmärkte einer *ausgeprägten Zyklizität*.

Der Immobilienmarkt ist als komplexes System Gegenstand von außen einwirkender Einflüsse aus Politik, Wirtschaft sowie technologischer und gesellschaftlicher Entwicklung. Zahlreiche Faktoren innerhalb des Immobilienmarktes passen sich diesen Bedingungen kontinuierlich an. Die besondere Dynamik des Immobilienmarktes lässt sich jedoch schwer mit den kurzfristig ausgelegten, ökonomischen Indizes bemessen. Eine viel zutreffendere Bemessung des Immobilienmarktes liegt in der Beachtung der Einflüsse, die Geschmack, soziale Neuheiten und Innovationen, aber auch die Fristigkeit von Angebot und Nachfrage bestimmen.⁴⁵ Die institutionelle Struktur des Immobilienmarktes kann sich somit als Hemmnis für anmietende Unternehmen auswirken, indem sie bspw. nicht die vertragliche Lösung für die eigene Situation erhalten, die sie benötigten.⁴⁶

1.3.1.2 Behavioral Real Estate

Behavioral Real Estate beschreibt die Aktivitäten immobilienökonomischer Akteure auf den einzelnen Märkten aus Sicht der Verhaltenswissenschaften. Der Nachfrager wird als Mensch verstanden, der in psychologischer Einheit und innerhalb seines sozialen und soziokulturellen Umfelds handelt. Diese Relativierung des Rationalitätsanspruchs an das menschliche Handeln und die Berücksichtigung der Interaktionen der Marktteure erfasst die immobilienwirtschaftliche Komplexität genauer.⁴⁷ Dies trägt erheblich zum Verständnis des Entscheidungs- und Interaktionsverhaltens in der Anmietung bei. Daher bedient sich die Untersuchung im weiteren Verlauf der Erklärungsansätze der Behavioral Real Estate, verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen der Immobilienökonomie.

Unter dem Überbegriff der Verhaltenswissenschaften richten Forscher ihr Interesse auf die wissenschaftlichen Disziplinen aus, die sich mit menschlichem Verhalten fachübergreifend auseinandersetzen. Kerndisziplinen sind die Psychologie, die Soziologie und die Anthropologie, die abhängig vom Forschungsbestreben des Einzelnen durch andere Disziplinen ergänzt werden.⁴⁸ Die Beschäftigung mit verhaltenswissenschaftlichen An-

⁴⁵ Vgl. Guy/ Harris (1997), S. 126.

⁴⁶ Vgl. Gibson/ Lizieri (1999), S. 212f. Zu einer weiteren Diskussion der Auswirkungen des Markts auf die Vermieter-Mieter-Beziehungen vgl. Punkt 3.1.4.

⁴⁷ Vgl. o. V. (2003), o. S.

⁴⁸ Andere Teildisziplinen bedienen sich schon seit einiger Zeit verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Erforschung wirtschaftlicher Sachverhalte. Vgl. Battenfeld (2005), S. 7.

sätzen in der immobilienökonomischen Forschung erfolgte im Vergleich zu anderen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen spät.⁴⁹

Zeigen die geschilderten Besonderheiten der Immobilie und des Immobilienmarkts die Notwendigkeit der Berücksichtigung dieser Imperfektionen in der Forschung auf, wurden diese in den unterstellten Annahmen wissenschaftlicher Untersuchungen oft nicht berücksichtigt. **Leishman/ Watkins** finden in der Analyse der bisherigen Literatur zum Investitionsverhalten institutioneller Investoren vielmehr den Bezug auf neoklassische Annahmen zur Funktionsweise des Immobilienmarkts.⁵⁰ Somit wurden oft Annahmen getroffen, die das tatsächliche Entscheidungsverhalten der immobilienökonomischen Akteure unbeachtet lassen: Die Akteure handelten rational, es gab hinreichend Information und eine homogene Nachfragestruktur, von Transaktionskosten und der Heterogenität des Guts Immobilie wurde implizit abstrahiert.

Es ist jedoch vielmehr von einem unvollkommenen Markt auszugehen, der die Prämissen genau anders setzen müsste und Heterogenität, asymmetrisch verteilte Informationen sowie beschränkt rationales Verhalten in die Untersuchungen einbezieht.⁵¹ Durch die zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Entscheidungen, die Marktakteure zu treffen haben, entstehen unterschiedliche Erfahrungs- und Kenntnismniveaus. Diese Asymmetrie führt dazu, dass qualitativ gleichwertige Immobilien mitunter abweichende Preise erzielen können, ohne dabei Marktbedingungen widerzuspiegeln. Gleichzeitig können sich einzelne Akteure opportunistisch verhalten, indem bspw. Informationen nicht korrekt oder komplett weitergegeben werden.⁵²

Im Rahmen der Forschung zu Behavioral Real Estate findet vor allem eine Auseinandersetzung mit Beiträgen zur Erklärung des Verhaltens der einzelnen Akteure in der Immobilienbewertung und der Immobilieninvestition statt⁵³, obwohl auch andere immobilienwirtschaftliche Bereiche aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive erklärt

⁴⁹ Vgl. Hardin (1999), S. 333. Als Forschungsfeld wird es vor allem in den USA und Großbritannien thematisiert, was eventuell darauf zurückzuführen ist, dass der interdisziplinäre Ansatz im deutschsprachigen Raum aufgrund seiner Ausrichtung verhaltenswissenschaftliche Aspekte zumindest implizit stärker einbezieht.

⁵⁰ Vgl. Leishman/ Watkins (2004), S. 307f.

⁵¹ Vgl. Heyser (2006), S. 54f.

⁵² Vgl. Glück (1997), S. 71-73.

⁵³ Vgl. Gallimore/ Hansz/ Gray (2000), S. 602. Die Darstellung beschränkt sich an dieser Stelle auf das Verhalten von Immobilienbewertern als Ausgangspunkt des Behavioral Real Estate Ansatzes. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Immobilieninvestitionsentscheidung werden im Zusammenhang mit den Beschaffungsentscheidungen von Organisationen in Punkt 3.1.2 aufgegriffen.

werden können.⁵⁴ Da diese Erklärungsansätze für diese Untersuchung nicht nur theoretisch-inhaltliche, sondern auch forschungsmethodische Auswirkungen haben, werden Ergebnisse eines bereits besser erforschten Bereichs vorgestellt, um den Erklärungsbeitrag verhaltenswissenschaftlicher Ansätze in der immobilienökonomischen Forschung zu verdeutlichen. So differenzieren die Forschungsbemühungen zur Immobilienbewertung vier unterschiedliche Bereiche: die *Abweichungen von normativen Modellen*, die *Auswahl von vergleichbaren Objekten*, *Bewertungsverzerrungen* und *den Einfluss anderer Akteure* auf das Ergebnis einer Immobilienbewertung.⁵⁵

Die *normativen Bewertungstechniken und Modelle* werden durch erhebliche Abweichungen und ein stellenweise inverses Vorgehen in der tatsächlichen Bewertung durch die Sachverständigen infrage gestellt.⁵⁶ Eine zunehmende Berücksichtigung der verhaltenswissenschaftlichen Aspekte findet sich in einem Beitrag zur Gestaltung der Bewertung von Immobilienprojektentwicklungen. So bedarf ein normativ geprägtes Modell im Einzelfall Ergänzungen, um notwendige, wirklichkeitsnahe Anpassungen zu erfahren. In der Anleitung des Anwenders des Modells ist gleichzeitig seine kognitive Einschränkung zu berücksichtigen. Abweichungen und Inkonsistenzen im tatsächlichen Verhalten der Marktakteure werden dazu genutzt, wirklichkeitsnahe Ergänzungen zur Verbesserung des normativen Prozesses aufzuzeigen.⁵⁷

In der Darstellung verschiedener *Verzerrungen und Heuristiken*⁵⁸ bei der *Auswahl von Vergleichsobjekten* und der *Anwendung von Bewertungstechniken* wurde Anleihe aus Beiträgen der kognitiven Psychologie genommen.⁵⁹ Heuristiken lassen sich in Untersuchungen kultureller Unterschiede in der Bewertungspraxis wiederfinden. Kulturelle Differenzen zwischen Ländern und Bewertungsmethoden erklären Unterschiede in der Empfänglichkeit für Bewertungsverzerrungen bei Vergleichsobjekten oder bei der letztendlichen Wertbeurteilung sowie für Unterschiede in der Anzahl der zurate gezogenen Vergleichsobjekte.⁶⁰

⁵⁴ Vgl. Diaz (1999), S. 331.

⁵⁵ Vgl. Black et al. (2003), S. 88-90; Diaz (2002), S. 1.

⁵⁶ Vgl. Diaz (1990), S. 11-14.

⁵⁷ Vgl. Atherton/ French/ Gabrielli (2004), S. 4-6, 23.

⁵⁸ Zu einer Übersicht verschiedener Heuristiken vgl. Hardin (1999), S. 336f.

⁵⁹ Kahneman und Tversky zählen zu den prominentesten Vertretern. Zu ihrem Werk vgl. Tversky/ Kahneman (1974) und Kahneman/ Tversky (1979). Zu einem Überblick über den Beitrag ihrer verhaltenswissenschaftlichen Annahmen für die Behavioral Finance vgl. Shefrin/ Statman (2003), S. 54-57.

⁶⁰ Vgl. Gallimore/ Wolverson (1997), S. 270f.

Ähnliche Ergebnisse finden sich in einer anderen Studie, in der ein deutlicher Zusammenhang zwischen den normativen Bewertungsvorschriften und der Zeit, die für eine Bewertung mehr bzw. weniger gebraucht wurde, festzustellen ist. In den Ländern, in denen die Vergleichsbasis veröffentlicht wird, findet sich eine höhere Zahl der zum Vergleich herangezogenen Verkaufspreise. Zugleich erhöht sich in allen untersuchten Ländern die Zahl der zum Vergleich genutzten Verkaufspreise nicht bei der Bewertung in unbekannten Märkten. Diese Ergebnisse decken sich mit der kognitiv-psychologisch unterlegten Suche nach Effizienz und Aufwandsminimierung selbst unter der Gefahr eines Qualitätsverlusts.⁶¹

Der *Einfluss anderer Parteien* in der Immobilienbewertung hat sich grundsätzlich schon in der Einflussnahme anderer Bewerter im Bewertungsprozess gezeigt. Untersuchungen zum Einfluss des Kunden auf die Bewertungsergebnisse verdeutlichen diesen Aspekt. **Wolverton/ Gallimore** zitieren in ihrem Literaturüberblick eine Reihe von Studienergebnissen, die den Einfluss von Kunden in Bezug auf die Höhe des ermittelten Werts oder auf die Funktion der Bewertung (Rechtfertigung statt objektiver Wertermittlung) unterstreichen. Daneben zeigen Bewerter die Bereitschaft, insbesondere für Großkunden teilweise unbegründete Wertkorrekturen vorzunehmen. Meist ging es in der Bewertungspraxis vielmehr um eine Validierung bzw. Unterstützung der anvisierten Verkaufspreise.⁶² Die Autoren benennen drei Dimensionen zur Messung der Kundenreaktion:

- sachliches, aufgabenbezogenes Feedback, in dem neutral über bestimmte Punkte diskutiert wird,
- positives Feedback, in dem der Wert gar nicht diskutiert oder die Bewertung positiv erwähnt wird und
- negatives Feedback, das durch die Ausübung von Druck dazu dienen soll einen gewissen Wertansatz zu erreichen.

⁶¹ Vgl. Diaz/ Gallimore/ Levy (2004), S. 339f., 345f. Die Untersuchung einer weiteren Heuristik hat für abweichende Ergebnisse in der Forschung gesorgt. Der Ankereffekt, der sich nach der Meinung anonymer Experten richtet, konnte bei Bewertern lediglich im Zusammenhang mit einem unbekannten Marktumfeld nachgewiesen werden. Andere Bezugspunkte konnten in keiner der beiden Studien erforscht werden. Vgl. Diaz (1997), S. 62-65; Diaz/ Hansz (1997), S. 259f.

⁶² Vgl. Wolverton/ Gallimore (1999), S. 416. Zu einem ähnlichen Literaturüberblick vgl. Black et al. (2003), S. 89f. Probleme in der Bewertungspraxis haben sich in Deutschland insbesondere bei den offenen Fonds offenbart vgl. dazu u. a. Bomke (2006), S. 4.

Die Reaktionen beeinflussen in hohem Maße, wie Immobilienbewerter ihre Rolle im Rahmen des Kreditvergabeprozesses sehen.⁶³

Levy/ Schuck greifen die Beziehungen zwischen Kunden, Bewertern und anderen betroffenen Institutionen wie Kreditinstituten heraus, die außerhalb der normativen Bewertungsvorgaben die Bewertungen beeinflussen und beziehen sich insbesondere auf politische Prozesse zwischen Kunden und Immobilienbewertern. Der Einfluss auf den Immobilienbewertungsprozess wird von vier Faktoren bestimmt:

- von Eigenschaften des Bewerters und seines Unternehmens,
- von Eigenschaften des Kunden,
- von externen Faktoren wie Marktbedingungen und dem Bewertungsmodell und
- von den Bewertungsfaktoren wie Zweck der Bewertung oder Einfluss der eigenen Meinung im Bewertungsprozess.

Der Einfluss selbst äußert sich in Vergütungsmacht, Expertenmacht und Informationsmacht.⁶⁴ In einer sich anschließenden Studie identifizieren sie aus Sicht des Kunden dessen Motive, Einfluss auf den Bewertungsprozess zu nehmen: Glaubwürdigkeit im Markt, akkurates und realistisches Management, performanceabhängige Vergütung und Validierung von firmeninternen Bewertungen. Das Modell der Einflussfaktoren auf den Bewertungsprozess wird erweitert und der Einfluss selbst um die prozessuale Macht ergänzt. Kunden können zu verschiedenen Zeitpunkten im Prozess, beginnend bei der Auswahl des Bewerters und der Vertragslaufzeit über den Bewertungsprozess bis zur Versickung des Berichtsentwurfs Einfluss ausüben. Zudem erschweren drei weitere Aspekte den Widerstand des Bewerters: die Wettbewerbsintensität des Bewertungsmarkts, die Länge der Bewerber-Kunden-Beziehung und die Subjektivität, mit der Immobilienbewertungen behaftet sind.⁶⁵

⁶³ Vgl. Wolverton/ Gallimore (1999), S. 421, 428f.

⁶⁴ Vgl. Levy/ Schuck (1999), S. 383, 395f.

⁶⁵ Vgl. Levy/ Schuck (2005), S. 191f., 196-198.

Autor	Jahr	Untersuchungsgegenstand	Methodik
Black/ Brown/ Diaz/ Gibler/ Grissom	2003	Analyse der immobilienökonomischen Forschungsliteratur mit verhaltenswissenschaftlichen Fokus unter Berücksichtigung der kognitiven Grenzen und Heuristiken im Entscheidungsverhalten	Konzeptionelle Untersuchung
Diaz	1990	Untersuchung zur Berücksichtigung vergleichbarer Verkäufe durch Immobilienbewerter in der Wertermittlung	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Experiments
Hardin	1999	Vorstellung verschiedener Heuristiken und Verzerrungen in verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungen anderer Disziplinen zur Übertragung auf immobilienökonomische Sachverhalte	Konzeptionelle Untersuchung
Gallimore/ Wolverton	1997	Vergleichende Analyse der Auswirkungen der Bekanntheit des Verkaufspreises auf das Bewertungsverhalten von Immobiliensachverständigen	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Experiments
Diaz/ Gallimore/ Levy	2004	Vergleichende Analyse des Einflusses der Bewertungskultur auf das Verhalten in der Wertermittlung unter besonderer Berücksichtigung der Notwendigkeit die Anzahl der Vergleichsfälle bekannt zu geben	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Experiments
Diaz/ Hansz	1997	Untersuchung des Einflusses der Meinung unbekannter Experten auf das Bewertungsverhalten von Immobilienbewertern	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Experiments
Wolverton/ Gallimore	1999	Untersuchung zu den Auswirkungen von Kundenfeedback auf die Selbstwahrnehmung von Immobilienbewertern	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Levy/ Schuck	1999	Analyse der Einflussfaktoren von Kunden in der Immobilienbewertung unter Berücksichtigung der Art und des Umfangs des Einflusses	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Levy/ Schuck	2005	Integration der Kundenperspektive in die Einflussfaktoren auf das Verhalten von Immobilienbewerter	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens

eigene Darstellung

Abbildung 3: Literaturüberblick zur Behavioral Real Estate

Nach der Beschreibung der immobilienökonomischen Besonderheiten von Gut und Markt im vorangegangenen Punkt zeigten die Beiträge zur Behavioral Real Estate vor allem die verhaltenswissenschaftlichen Abweichungen von dem modellhaft resultierenden, streng ökonomischen Verhalten der Akteure. Obwohl sich die Beiträge auf andere Sachzusammenhänge bezogen, kann für die weitere Untersuchung festgehalten werden, dass

- normative Modelle es nicht vermögen, tatsächlich stattfindende Entscheidungsprozesse in den Unternehmen abzubilden,
- Rahmenbedingungen aus der Umwelt oder dem Unternehmen die Durchführung der Prozesse prägen und
- andere Parteien wie bspw. der Kunde Einfluss auf das Verhalten der Akteure in den Unternehmen ausüben.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Literatur zur Behavioral Real Estate. Beschäftigt sich auch ein großer Teil dieser Literatur mit Erkenntnissen zu den kognitiven Fähigkeiten der Akteure, wird Untersuchungen, die sich wie die Vorliegende mit den Beteiligten und deren Interaktion in Entscheidungsprozessen beschäftigen, eine zunehmende Beachtung zuteil.⁶⁶ Denn die grundlegenden Annahmen der Behavioral Real Estate ermöglichen eine Integration der institutionenökonomischen und wirtschaftssoziologischen Ansätze⁶⁷, die für die Untersuchung der wechselseitigen Beeinflussung der Akteure in der Anmietung von Bedeutung ist und auf die daher im Folgenden weiter eingegangen wird.

1.3.2 Soziologische Aspekte wirtschaftlicher Interaktionen

Der Wirtschaft als Sozialwissenschaft liegt zunächst eine interaktionstheoretische Betrachtung zu Grunde, da sie sich nicht nur einzelnen Akteuren, sondern dem sozialen Kontext widmet. Zur Erläuterung der soziologischen Position dieser Arbeit wurde der symbolische Interaktionismus herangezogen, da er nicht von einer im gewissen Maß prä determinierten Interaktion verschiedener Akteure, sondern von einem sich evolvierenden Interaktionsverhalten ausgeht. In der Soziologie finden sich zu der Ausgestal-

⁶⁶ Zu Forderungen den Untersuchungsfokus zu erweitern vgl. u. a. Hardin (1999), S. 350.

⁶⁷ Vgl. Black et al. (2003), S. 98. Die Bedeutung von Institutionen und Interaktionen wird in der Analyse der Anmietung in Punkt 3.1.4 wieder aufgegriffen.

tung und Funktionsweise der Interaktion konkurrierende Paradigmen. Das interpretative Paradigma des symbolischen Interaktionismus steht in Abgrenzung zu einer rein handlungstheoretischen Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes, in der weder Interessenskonflikte noch Koordinationsprobleme nicht übereinstimmender Aktionen abgebildet werden könnten.⁶⁸

Unter Interaktion versteht man in der soziologischen Auffassung das gemeinsame Handeln der beteiligten Individuen durch wechselseitige Interpretation und Definition der Aktionen des Gegenübers.⁶⁹ Interaktion ist nach der Auffassung von **Thibaut/ Kelley** die Grundlage jeder interpersonellen Beziehung, selbst wenn keine gegenseitige Beeinflussung des Verhaltens des Anderen erfolgen muss, so besteht jedoch die Möglichkeit dazu.⁷⁰ Der Begriff der Interaktion wird in der soziologischen Betrachtung zur Grundlage jeder zwischenmenschlichen oder sozialen Beziehung und ist somit ebenso der Bezugspunkt in der wirtschaftswissenschaftlichen Analyse. **Beck** versteht unter einem komplexen Entscheidungsprozess „[...] einen Prozess sozialer Interaktionen zwischen den Entscheidungsträgern [...] [, in dessen Verlauf] zwischen den Akteuren [...] ein soziales Interaktionsfeld [entsteht], in dem sich Spannungen auf Grund verschiedener Interessen und unterschiedlicher Verhaltensweisen aufbauen können.“⁷¹

In der Übertragung des Konzepts der Interaktionen auf wirtschafts- und primär marketingwissenschaftliche Zusammenhänge gab es vielfach unterschiedliche Auffassungen. Setzt ein Teil der Forschung einen kooperativen Einigungsprozess voraus, so verstehen andere darunter ein konkurrenzbasiertes Konzept. Ist für manche Interaktion sinnverwandt mit Kommunikation, so differenzieren andere Forscher beide Begriffe.⁷²

⁶⁸ Vgl. Lütge (2001), S. 95f.

⁶⁹ Vgl. Abels (2007a), S. 201f.; Mertens/ Fuchs (1978), S. 56f. Weiterführend zu den unterschiedlichen Positionen vgl. Baumgart (2004), S.119, 122-124.

⁷⁰ Vgl. Thibaut/ Kelley (2004), S. 10.

⁷¹ Beck (2001), S. 16.

⁷² Vgl. Theile (2004), S. 14f.

Ursprünglich geht die Beschäftigung mit dem nicht-isolierten Individuum und seiner Interaktion mit anderen in Kommunikation und Handlungskoordination auf die Tradition der US-amerikanischen Soziologie und dort im Wesentlichen auf **Mead** zurück.⁷³ In den folgenden Ausführungen wird erläutert, worin die Annahmen dieser soziologischen Auffassung von Interaktionen bestehen, um ein Verständnis zu schaffen, auf das in der Darstellung der Anmietungsprozesse im weiteren Verlauf zurückgegriffen werden kann.

Mead setzt bei der Fähigkeit der Beteiligten⁷⁴ an, das Verhalten anderer treffend aufzufassen und vorauszusehen. Erhält eine Handlung bspw. Sinn durch die subjektive Auslegung, die der Einzelne ihr zukommen lässt, so ergibt sich der Sinn einer Interaktion durch die gegenseitige Orientierung mehrerer Individuen am jeweiligen Verhalten des Anderen. Dabei ist nicht von subjektiv bereits reflektierten Handlungen auszugehen, sondern evolutionär vorgeschaltet von Verhalten bzw. Gesten. Gesten sind Ergebnisse sozialen Handelns und lassen ihrerseits wiederum Reaktionen anderer, an der Interaktion beteiligter Individuen folgen.⁷⁵

Die Individuen initiieren eine Beziehung, eine Interaktion durch verschiedene Gesten, für die unbedingt von der Körperlichkeit der Interaktion auszugehen ist: Stimmlage, Gestik und Mimik stellen die Mittel der symbolischen Interaktion dar. Soziale Welten haben den gleichen Realitätsanspruch wie physische Welten und dienen über die Erfahrungen oder Absichten der Interaktionspartner dem permanenten Austausch mit der Außenwelt. Das Besondere oder Symbolische an menschlicher Interaktion liegt in der Fähigkeit der Reflexion des Handelns, der Interpretation der Gesten oder der Fähigkeit, sich in die Situation des anderen hineinzusetzen.⁷⁶

⁷³ Dessen Ideen in den Arbeiten von **Blumer** weiterentwickelt wurden, wenngleich sie lediglich stellenweise an **Meads** Theorie anknüpfen. Vgl. Strauss (1964), S. XI-XIII. Blumer prägte somit ebenso den Begriff des „Symbolischen Interaktionismus“, seine Ausführungen fußen zwar auf **Meads** Sozialbehaviorismus, jedoch werden die dazugehörigen psychologischen und philosophischen Aspekte in den Ausführungen **Blumers** ausgeklammert. Vgl. Blumer (1986), S.1f.; Etzrodt (2001), S. 79. Auf eine in der soziologischen Literatur manchmal zu findende strenge Trennung zwischen **Meads** und **Blumers** Auffassungen wird aufgrund der gemeinsamen Bedeutung für die Entwicklung des symbolischen Interaktionismus und der eher untergeordneten Relevanz für eine wirtschaftswissenschaftliche Untersuchung verzichtet. Aufgrund der Vorreiterrolle **Meads** (vgl. Mertens (1997), S. 81) beziehen sich die Ausführungen im Gros auf seine Prägung des symbolischen Interaktionismus.

⁷⁴ In der Wortwahl **Meads** ist vielmehr von Organismen zu sprechen. Der Auffassung **Becks** folgend umfassen Organismen demnach sowohl Individuen als auch Gruppen und Organisationen in einem gemeinsamen Prozess sozialer Interaktionen. Vgl. Beck (2001), S.16. Findet der Interaktionsprozess zwischen Gruppen oder Organisationen statt, erhalten sich in der Regel bestimmte Personen, in der intra- und interorganisationalen Interaktion ein höheres Gewicht. **Wind** und **Robertson** bezeichnen diese als „linking pin“ in der Interaktion. Vgl. Wind/Robertson (1982), S. 169.

⁷⁵ Vgl. Schneider (2002), S. 181f.

⁷⁶ Vgl. Kim (1999), S. 82-84; Blumer (1986), S. 8.

Stehen Individuen über einen Zeitraum in häufigem Kontakt, ergeben sich für die beteiligten Personen Gesten mit der gleichen Bedeutung, die als signifikante Symbole bezeichnet werden und die Interaktion wiederum vereinfachen.⁷⁷ Die Analyse der Interaktionen bezieht sich auf die einzelne Handlung, die als Einheit aller Bemühungen zur Erreichung eines Ziels aufgefasst wird. Ausgelöst wird die Interaktion durch den Antrieb, der eine mangelnde Übereinstimmung von Individuum und Umwelt bedeutet. Bis das Individuum zur Übereinstimmung gelangt, kommt es durch den ständigen Kontakt mit der Umwelt in der Zwischenzeit zu Wahrnehmung und Beeinflussung. Er kann eindeutig nicht alles wahrnehmen, was in der Umwelt existiert. Das Individuum begegnet der Umwelt – beeinflusst durch Erfahrungen, die es eventuell schon gemacht hat, und durch Annahmen zum antizipierten Verhalten. Die existierenden Erwartungen werden in der jeweiligen Interaktion wiederum aufs Neue geprüft.⁷⁸

Für **Blumer** wird Sinn in sozialer Interaktion dadurch hervorgebracht, dass sich die Individuen an den antizipierten und faktischen Reaktionen anderer Personen orientieren. Diese gestalten somit aktiv ihr Handeln in der sozialen Interaktion und werden weder von inneren noch von äußeren Einflüssen gesteuert, sondern gestalten ihr Handeln selbst durch das Erfassen ihrer Umwelt.⁷⁹

Mead unterscheidet in der Erkenntnis der Umwelt nicht zwischen Dingen, die den Einzelnen interessieren oder nicht. Somit sind nebensächliche Aspekte bei der Betrachtung des zentralen Gegenstands der Interaktion nicht vollkommen entzogen, sondern nur untergeordnet wahrnehmbar, aber mitunter sehr bedeutsam bei der Erfassung der Interak-

⁷⁷ Die Antizipation einer Antwort auf bestimmte Gesten löst erwartungsgemäß eine bestimmte Reaktion aus. Signifikant werden Symbole, wenn sie von den Beteiligten eine gemeinsame Bedeutung erhalten. Vgl. Schneider (2002), S. 188; Mead (1967), S. 71f.

⁷⁸ Vgl. Helle (2001), S. 70-75. **Strauss** verdeutlicht sein Beispiel von Interaktionen und bestimmten Erwartungen anhand eines soziologischen Beispiels aus dem Familienleben, in dem er beschreibt, wie durch bestimmte Signale – Verhaltensregeln, tagtägliche Gepflogenheiten und Gegenstände – eine Situation als Ganzes von den Beteiligten als unproblematisch erwogen wird. Ändert sich etwas im Verhalten einer Person, ergibt sich bspw. ein anderes Verhalten oder ändern sich vertraute Gegenstände, so wird sich derjenige, der mit den Änderungen überraschend konfrontiert wurde, nicht nur über die Einschätzung der aktuellen Situation Gedanken machen, sondern mitunter auch an der der anderen Person und wird nach vertrauten Mustern suchen, die sich auf ihm bekannte Erfahrungen beziehen. Der Verunsicherte muss über diese Muster entscheiden, welche Details der Interaktion für das Verständnis der Situation entscheidend sind und welche nicht. Identität hat sich über die Interaktion in einer bestimmten Gruppe gebildet und wird durch nicht konformes Verhalten infrage gestellt. Vgl. Strauss (1959), S. 45-47.

⁷⁹ Vgl. Blumer (2004), S. 25f.

tion. Das Individuum sucht aus der Vielzahl der Umwelteinflüsse im Regelfall die aus, die dem eigenen Interesse in der jeweiligen Situation entsprechen.⁸⁰

Nach dieser Auffassung ist der Sinn einer Handlung somit nicht subjektiv, sondern wird beobachtbar und durch die Reaktion des Interaktionspartners mitbestimmt. Die Reaktion entspricht eben einer Interpretation des vorangegangenen Verhaltens für eine spätere Situation und ist dadurch nicht auf das Verhalten für sich genommen gerichtet, sondern auf seine Bedeutung in Erwartung des zukünftigen Verhaltens. Der Ursprung der Bedeutung liegt in der Interaktion, in der Struktur dieser sozialen Handlung, von deren Verlauf die Existenz und die Entwicklung des Geistes, des Selbst und des Bewusstseins einer Gruppe von Individuen abhängen.⁸¹ Andere verursachen somit nicht, was die einzelnen Individuen tun, sondern in der Interaktion mit anderen verursacht wiederum die Interaktion, was alle Beteiligten tun. Dabei ist jede Entscheidung, die getroffen wird, von einer Reihe vorheriger Entscheidungen beeinflusst. Jede einzelne von ihnen muss dabei als Folge der sozialen Interaktion aufgefasst werden, die durch die Begegnung mit anderen Individuen und deren Verhaltensweisen verändert wird.⁸² Die erwartete Reaktion eines anderen wird somit ein Teil des Selbst, indem man für die Interaktion antizipiert, wie der andere reagieren wird.⁸³

Dies ist nicht nur notwendig für die Interaktion an sich, sondern um selbst eine eigene Identität zu erhalten. Die Übernahme bestimmter Annahmen über den anderen lösen über die signifikanten Symbole bestimmte Reaktionen aus, die jedoch nicht als zufällig aufgefasst werden dürfen. Durch die Erfahrung der Individuen und der durch die Symbole erzeugten, gleichen Bedeutung und demzufolge Implikation der gleichen Reaktion sind die an der Interaktion Beteiligten in der Lage, die Perspektive des anderen in die eigenen Überlegungen mit einzubeziehen. Die gegenseitige Beeinflussbarkeit erfolgt durch die Interaktion. Diesen Sozialisationsprozess, beginnend mit Gesten und stetig komplexer werdend, durchläuft jedes Individuum. Schon im Spiel versetzt es sich in die Position eines signifikanten anderen hinein. In einem geregelten Spiel, in dem man sich gewissen Regeln unterwerfen muss, orientieren sich die Spieler am Konstrukt des verallgemeinerten anderen, somit erhält jeder Spieler eine Vorstellung davon, wie sich alle

⁸⁰ Vgl. Helle (2001), S. 89-91.

⁸¹ Vgl. Mead (1967), S. 80-82.

⁸² Vgl. Charon (1989), S. 150f.

⁸³ Die Fähigkeit sich in den anderen hineinzuversetzen ermöglicht vier unterschiedliche Perspektiven des Individuums: zum einen, wie er das Verhalten und daraus resultierend die Anschlussmöglichkeiten des anderen sieht, zum zweiten wie er dies bei sich selbst sieht, zum dritten, wie er sich selbst sieht und zum vierten, wie der andere sich vermutlich sieht. Vgl. Mertens (1997), S. 83.

anderen Spieler verhalten.⁸⁴ An übergeordneten Werten oder Rollenerwartungen der Gruppe oder – weiter gefasst der Gesellschaft – vermag das Individuum mithilfe des *generalisierten anderen* nicht nur sich die Reaktionen der anderen vorzustellen, sondern auch seine vollständige Identität aufzunehmen und zu formen.⁸⁵

Apfelthaler sieht im symbolischen Interaktionismus das Potenzial, Defizite der streng funktionalistischen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung auszugleichen. Für die Betrachtung von wirtschaftlichen Interaktionen formuliert er drei Anforderungen:

- Die erste Anforderung ist die individuelle Perspektive; demnach existieren Dinge nur in ihrer Bedeutung für das Individuum, was die Wahrnehmung des Einzelnen hervorhebt.
- Zweitens entsteht die Bedeutung nur in Interaktionen, somit muss bei der Betrachtung der Fokus auf dem Prozessualen liegen anstatt auf dem Entscheidungsobjekt oder der Entscheidungsstruktur.
- Zuletzt gilt, dass Bedeutungen hinsichtlich von Objekten, Individuen und Institutionen adaptiv sind und sich im Laufe der Interaktion ändern können.⁸⁶

Als Konsequenz aus diesen Erkenntnissen ergibt sich die Notwendigkeit, die Situationen, in denen Individuen in Interaktion miteinander treten, und die wechselseitige Beeinflussung der Individuen in den Interaktionen zu betrachten, um soziales Verhalten an sich sowie unmittelbare und mittelbare Folgen verstehen zu können.⁸⁷ Die Interaktionen zwischen den einzelnen Teilnehmern sind zum einen durch die Interaktionsprozesse selbst geprägt und zum anderen durch externe Einflüsse wie wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen, situative Faktoren oder Ereignisse aus vorherigen Interaktionen.⁸⁸ Dadurch findet im Folgenden eine andersgeartete Auseinandersetzung mit den

⁸⁴ Der Einfluss von Institutionen auf die Interaktion durch einen gemeinsamen, generalisierten anderen stellt für die Vertreter des symbolischen Interaktionismus entweder eine untergeordnete Rolle, da stets nicht institutionalisierte Situationen entstehen oder da selbst in institutionalisierten Situationen durch die verschiedene Auslegbarkeit eine Koordination erfolgen muss. Vgl. Etzrodt (2003), S. 243f. Dies schließt in der Interaktionsökonomie jedoch nicht aus, dass Institutionen einen erheblichen Anteil daran haben, dass gewisse Interaktionen überhaupt erst zu Stande kommen. Vgl. Sardison (2004), S. 3f.

⁸⁵ Vgl. Baumgart (2004), S. 121-123; Abels (2007a), S. 197-200; Kim (1999), S. 83-85. Darin stellt sich der Kontrapunkt dieser Auffassung zu anderen soziologischen Theorien dar: Stellen Mead und seine Anhänger auf die Identität des Individuums ab, das sich in der Interaktion bildet und verändert, betonen andere die Rolle und seine Konformität. Vgl. Abels (2007b), S. 38f.

⁸⁶ Vgl. Apfelthaler (1998), S. 104-106.

⁸⁷ Vgl. Athenstaedt/ Lange/ Rusult (2006), S. 479.

⁸⁸ Vgl. Beck (2001), S. 17; Greenberg/ Baron (2003), S. 82.

Interaktionen und Entscheidungsprozessen im wirtschaftlichen Kontext statt. Soziale Interaktionen büßen auch durch unterschiedliche Möglichkeiten moderner Kommunikationsmedien,⁸⁹ d. h. ohne die traditionell notwendige, direkte Anwesenheit der interagierenden Personen, keineswegs an Bedeutung ein.

Somit wird den weiteren Ausführungen ein durch soziologische Aspekte ergänztes Verständnis von Entscheidungsprozessen und dem Verhalten der Akteure zu Grunde gelegt und an den Stellen erweitert, an denen die Ökonomie auf Erklärungsansätze anderer Disziplinen zurückgreifen muss.⁹⁰

Durch die Aufnahme des soziologischen Verständnisses wirtschaftlicher Interaktionen zwischen Individuen durch die Darlegung der Grundannahmen des symbolischen Interaktionismus wird verschiedenen Aspekten Rechnung getragen. Zum einen geht der symbolische Interaktionismus im Vergleich zu anderen soziologischen Theorien von einer bewussten Wahl der Individuen in den Interaktionen aus. Zum anderen folgen ökonomische Theorien dem Nutzenkriterium als Handlungsmotiv, der symbolische Interaktionismus dem Sinnkriterium. Selbst wenn beide Vorgehensweisen als genauso durchdacht und überlegt betrachtet werden können, stehen der Interaktionsprozess und die Abstimmung der Beteiligten bei der Sinnorientierung im Vordergrund. Geht man in einem weiteren Schritt davon aus, dass man zwischen Individuen unterscheidet, die entweder isoliert in ihrer Entscheidung sind oder Interaktion mit anderen stehen, ähneln sich die Situationen, die von ökonomischen und soziologischen Situationen umschrieben werden immer weiter. Ein zusätzliches Unterscheidungsmerkmal ökonomischer und soziologischer Theorien ergibt sich in Unterschieden der kulturellen Prädisposition beider Perspektiven, die von den ökonomischen Theorien vollkommen ausgeklammert wird.⁹¹

Der symbolische Interaktionismus wurde zur Beschreibung der soziologischen Perspektive des Anmietungsverhaltens der Organisationen herangezogen, um einerseits das interpretative Paradigma hervorzuheben und andererseits zu betonen, dass die Interaktion die Bedeutung für die Beteiligten ausmacht, die sich durchaus im Verlauf der Zeit

⁸⁹ Die Analyse der indirekten und direkten Interaktionen eignet sich als Gegenstand ökonomischer Untersuchungen zwischen Kunde, Anbieter und Vermittler. Vgl. Murmann (1999), S. 22-33.

⁹⁰ In der Wirtschaftssoziologie spricht man von der Einbringung wirtschaftlicher Interaktionen in den sozialen Kontext. Diese erstreckt sich auf Phänomene wie Macht, formelle und informelle Rahmenbedingungen, Institutionen und Strukturen. Vgl. Hirsch-Kreinsen (2005), S. 24.

⁹¹ Vgl. Etzrodt (2003), S. 301-308; Etzrodt (2001), S. 117-123.

ändern kann. Zunächst einmal bedeutet dies in der Anmietung eine generelle Sensibilisierung für den Einfluss kultureller, soziologischer Aspekte in den Entscheidungsprozessen. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Interaktion einen entscheidenden Unterschied in der Anbahnung bzw. in der Erhaltung einer Kundenbeziehung erwirken kann, was den Auftritt und die Kommunikation zwischen Vermieter, Mieter und anderen Akteuren angeht. Dies erstreckt sich nicht nur auf von den Beteiligten wahrgenommene Einigkeit in den Verhandlungspunkten, sondern auch auf die Aspekte, in denen die verschiedenen Parteien nicht zu einer Verständigung über die Grundparameter einer Mietbeziehung gelangen. Dabei gilt es insbesondere für die Vermieter, sich durch die Interaktion und die Antizipation einer möglichen Reaktion in den Mieter hineinzusetzen und dementsprechend zu handeln. So stellen marktübliches Verhalten oder gängige Vertragskonditionen eine Form des *generalisierten anderen* dar, die durch die geweckten Erwartungen auf beiden Seiten, eine Interaktion zwischen Vermieter und Mieter mitbestimmt.

1.4 Forschungsmethodisches Vorgehen

Die Wahl des methodischen Vorgehens orientiert sich an den theoretischen Ausgangspunkten⁹², der praktischen Problemstellung und der beschriebenen wissenschaftlichen Forschungslücke.⁹³ Die in der Zielsetzung der Arbeit formulierte Forschungsfrage verlangt nach einer theoretischen Fortentwicklung der immobilienökonomischen Forschung für das Verständnis des Mieterverhaltens. Konkretes Ziel ist es, das Wissen über Anmietungsprozesse in Unternehmen zu erweitern. Methodisch werden in einem qualitativ geprägten Vorgehen – in Fallstudien⁹⁴ und mittels Interviews – bereits existierende Modelle anderer Fachbereiche auf den Untersuchungszusammenhang übertragen und theoretische Überlegungen weiterentwickelt.⁹⁵

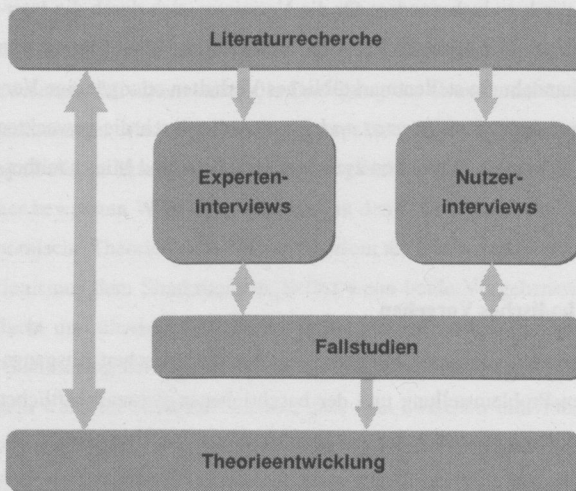
⁹² Vgl. bspw. zu inhaltlichen Anknüpfungspunkten des Ansatzes von Mead und der qualitativen Sozialforschung Wagner (1999).

⁹³ Zu der Interdependenz von Methodik und Theorie sowie dem Umgang mit qualitativen Untersuchungsmethoden im Industriegütermarketing vgl. Pettigrew (1973), S. 52-55.

⁹⁴ Zu dem Beitrag von Fallstudien in der Theorieentwicklung der organisationalen Beschaffungsliteratur vgl. Woodside/ Wilson (2003), zu dem von interpretativen Methoden vgl. Gummesson (2003). Zu dem Einsatz von Fallstudien in der immobilienökonomischen Literatur vgl. u.a. Fisher (2005) oder Levy/ Henry (2001), zu kritischen Anmerkungen in der immobilienökonomischen Literatur vgl. u.a. Lizieri (2003), S. 1163f.

⁹⁵ Zu diesem wissenschaftlichen Vorgehen vgl. u.a. Lehmailr (2002), S. 17f. oder Purle (2004), S. 9f.

Mit Blick auf die recht neue wissenschaftliche Disziplin Immobilienökonomie bemerkt Hennings: „Hat man allerdings eine etablierte Wissenschaft als Hintergrund für eine neue Wissenschaft, [...] wird man zu Hypothesen über die Wirklichkeit [...] leicht mit Hilfe von Erkenntnissen aus der Hintergrundwissenschaft kommen, die auf den neuen Gegenstand übertragen werden, wobei sie unter Beachtung der spezifisch anderen Bedingungen modifiziert werden [...].“⁹⁶ Die Vorgehensweise in der Theorieentwicklung basierte auf einem schrittweisen Vorgehen, das zu einer Verdichtung der theoretischen Erkenntnisse führt.⁹⁷



In Anlehnung an: Beyeler (2003), S. 37.

Abbildung 4: Prozess der Theorieentwicklung

Zur Erforschung des organisationalen Beschaffungsverhaltens sind, dem Untersuchungskontext entsprechend, stets auch qualitative empirische Forschungsmethoden genutzt worden.⁹⁸ Ihr Einsatz ermöglicht in einem offen gehaltenen Forschungsprozess die Untersuchungszusammenhänge zu verstehen und – wie in Abbildung 4 zu erkennen – eine theoretische Basis (weiter) zu entwickeln. Durch die große Nähe zum Datenmaterial, die sich bspw. in einer sehr wortgetreuen Wiedergabe der Interviews äußert⁹⁹, kann der Untersuchungsgegenstand im Ganzen statt nur ausschnittsweise betrachtet werden.

⁹⁶ Hennings (2000), S. 55.

⁹⁷ Vgl. Beyeler (2003), S. 37.

⁹⁸ Vgl. Woodside/ Liukko/ Vuori (1999), S. 31.

⁹⁹ Zur Abwägung bei der Transkription von Interviews vgl. Flick (2005), S. 252-254.

Die Entscheidung, qualitativ anstatt quantitativ zu forschen, ist durch zwei Aspekte motiviert. Zum einen erfordert die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Anmietungsverhalten der Markttakteure ein interpretatives Paradigma, das sich im methodischen Vorgehen durch die Ganzheitlichkeit der Untersuchung spiegelt. Zum anderen kann durch die fehlende immobilienökonomische Forschung im Hinblick auf die Entscheidungsprozesse in Unternehmen nicht von einer theoretischen Fundierung ausgegangen werden, um direkt Hypothesen für eine quantitative Untersuchung aufzustellen. Die Hypothesen über das Anmietungsverhalten der Unternehmen werden vielmehr unter Berücksichtigung des Vorwissens aus dem organisationalen Beschaffungsverhalten im Laufe der Untersuchung abgeleitet.¹⁰⁰

Durch ein dynamisch-prozessuales Vorgehen ist es zudem möglich, flexibel auf erworbene Erkenntnisse einzugehen und so bspw. im Rahmen der Befragung gezielt nach theoretischen Gesichtspunkten die Befragten auszusuchen. Der Forschungsprozess selbst wird als Interaktion aufgefasst, dessen Ergebnisse für weitere Ergänzungen offen bleiben. Die Generalisierbarkeit der Aussagen ergibt sich eher durch die Argumentation als durch Häufigkeitsverteilungen.¹⁰¹ Das soll im Umkehrschluss nicht suggerieren, dass qualitative Forschung keine Verallgemeinerung ihrer Ergebnisse sucht. Denn die Wahl der untersuchten Situationen muss so erfolgen, dass der Erkenntnisfortschritt Rückschlüsse auf andere, vergleichbare Situationen zulässt. Somit leistet qualitative Forschung durch ihre verstehende, interpretative Komponente einen erklärenden Beitrag zu den Voraussetzungen für das Auftreten einer bestimmten Situation sowie den Ursachen und Wirkungen von Handlungen in dieser Situation.¹⁰²

Die Wahl der Forschungsmethoden muss gegenstandsadäquat erfolgen. Qualitative Methoden eignen sich vor allem, realitätsnahe Zusammenhänge in ihrer natürlichen Entfaltung und Kontrolle zu erforschen. Gleiches gilt in den Fällen, in denen die zu untersuchende Organisation oder Gruppe sich als besonders geeignet bzw. beispielhaft für den Untersuchungszusammenhang erweist. Die Befähigung kann sich ebenso auf einen guten Zugang zu den Befragten beziehen. Die Stärke qualitativer Daten liegt sicherlich jedoch in der Möglichkeit, tief gehende und detaillierte Daten und persönliche Einschätzung direkt von den Beteiligten zu erhalten.¹⁰³ Durch die interpretative Komponente der

¹⁰⁰ Zur Integration von theoretischem Vorwissen vgl. Kluge/ Kelle (1999), S. 27-37.

¹⁰¹ Vgl. Atteslander (2006), S. 200; Mayring (2002), S. 38f.

¹⁰² Vgl. Oswald (1997), S. 73.

¹⁰³ Dazu und zu weiteren Indikatoren für qualitative Forschungsmethoden vgl. Patton (2002), S. 40f.

qualitativen Sozialforschung ist sich insbesondere der Transparenz des Forschungsvorgehens dieser Untersuchung zu widmen, um zu zeigen, dass die Qualitätsstandards der Sozialforschung wie Reliabilität, Validität und Intersubjektivität eingehalten werden.¹⁰⁴

In der Untersuchung des organisationalen Beschaffungsverhaltens liegt die Schwierigkeit vor allem in forschungsimmanenten Problemen: In der empirischen Überprüfung lassen a) die unterschiedlichen, oft zeitlich versetzten Phasen¹⁰⁵, b) die abwechselnden Beteiligten im Entscheidungsprozess und c) eine – im Vergleich zum Konsumgütermarketing – relativ begrenzte Anzahl an Informationsträgern¹⁰⁶, die häufig keine große Auskunftswilligkeit zeigen, einen deutlich schwächeren empirischen Nachweis des Nachfrageverhaltens entstehen.¹⁰⁷ Des Weiteren unterliegen den verschiedenen Einflüssen auf das organisationale Kaufverhalten oft abweichende Bewertungskriterien. Die Analyse der Einflüsse wird zusätzlich dadurch erschwert, dass die einzelnen Akteure miteinander interagieren.¹⁰⁸

Diesen Schwierigkeiten wird methodisch mit dem gewählten Forschungsdesign adäquat begegnet. Die Fallstudien verbinden das zu entwickelnde theoretische Modell mit den empirischen Begebenheiten der Anmietung. Darüber hinaus ermöglicht es die Typisierung der Entscheidungsabläufe in den Fallstudien, möglichst allgemeine Aussagen über Anmietungssituationen in verschiedenen Organisationen treffen zu können.¹⁰⁹ Auf die Konzeption der Fallstudien und die genaue zu Grunde liegende Methodik wird weitergehend in Abschnitt 4.1 eingegangen.

¹⁰⁴ Vgl. Beyeler (2003), S. 38. Darüber hinaus entsprechen diese Überprüfungen den Anforderungen **Yins** an die Fallstudienmethodik. Vgl. Yin (2003), S. 33-39.

¹⁰⁵ Damit bezieht er sich nicht nur auf die zeitlich diskreten Phasen des Entscheidungsprozesses selbst, sondern vor allem auch auf die Möglichkeiten der Forschung zur Beobachtung und Dokumentation.

¹⁰⁶ Zu den Potenzialen von kleinen Stichproben in der Untersuchung des organisationalen Kaufverhaltens vgl. Wilson (1985).

¹⁰⁷ Vgl. Moriarty (1983), S. 4-6; Ursprünglich hatte **Moriarty** noch die ungenügende Eignung des Forschungsinstrumentariums angeführt. Dies ist vor dem Hintergrund der zahlreichen Forschungsbeiträge der letzten zwei Jahrzehnte so nicht mehr zu unterstützen.

¹⁰⁸ Vgl. Webster (1978), S. 25.

¹⁰⁹ Vgl. dazu das Untersuchungsvorgehen in Cyert/ March (1995), S. 1-3.

2 Abgrenzung und Definition des Untersuchungsgegenstands

Das Untersuchungsfeld der Entscheidungsprozesse bei der Anmietung von Büroimmobilien wird anhand der verschiedenen beteiligten Disziplinen aufgezeigt, um die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung der Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Die zentralen Begriffe, die dieser Arbeit zu Grunde liegen, bedürfen zunächst einer Erläuterung und inhaltlichen Bestimmung im Hinblick auf die Forschungsfrage.

2.1 Einordnung der thematischen Schwerpunkte

Die Untersuchung beruht auf drei thematischen Schwerpunkten unterschiedlicher Teildisziplinen. Das *Corporate Real Estate Management* widmet sich der Bereitstellung der Ressource Immobilie im Unternehmen, welche sich in dieser Arbeit auf die Anmietung beschränkt.¹¹⁰ Das *Industriegütermarketing* umschreibt die Kundenbeziehungen und Besonderheiten der Vermarktung zwischen Unternehmen im Gegensatz zu den Prinzipien der Vermarktung zwischen Unternehmen und Konsument. Diese organisationale Perspektive findet bis dato im *Immobilienmarketing* wenig Berücksichtigung und wird daher im Folgenden in die Betrachtung des Austauschs immobiliespezifischer Sach- und Dienstleistungen zwischen den immobilienwirtschaftlichen Akteuren integriert.

2.1.1 Corporate Real Estate Management

Das betriebliche Immobilienmanagement findet Eingang in der jüngeren angelsächsischen Literatur zur Unternehmensführung, in der fünf Ressourcen unterschieden werden, denen im Rahmen der unternehmerischen Leistungserstellung strategische Bedeutung zukommt: Kapital, Technologie, Information, Mensch und Immobilie. Diese Unterscheidung geht auf **Joroff** zurück, der insbesondere die weitgehende Nichtbeachtung der Immobilie im Rahmen der unternehmerischen Wertschöpfung aufzeigt.¹¹¹ **Schäfers**

¹¹⁰ Im weiteren Verlauf der Untersuchung haben sich die Unternehmen bereits zu Gunsten der Anmietung einer Büroimmobilie entschieden. Zu Literatur, die dieses Abwägungskalkül gezielter behandelt vgl. u. a. Hens (1998), S. 82-89.

¹¹¹ Vgl. Joroff et al. (1993), S. 14, zitiert nach Schäfers (1997), S. 1; Seitdem ist allerdings eine bedeutende Menge an wissenschaftlichen Untersuchungen und Veröffentlichungen zum Corporate Real Estate Management bzw. betrieblichen Immobilienmanagement hinzugekommen, sodass die wissenschaftliche Arbeit den Stand der Forschung erweitert hat. Vgl. Schäfers (1997); Straßheimer (1999); Hens (1999); Pfnür (2002); Gier (2006) sowie Veröffentlichungen im US-amerikanischen Raum u. a. im Journal of Corporate Real Estate.

sieht in einer managementorientierten Betrachtung der Nutzung ähnlicher unternehmensinterner Ressourcen eine wachsende Beachtung des Managements technologischer und humaner Ressourcen sowie der Informationsressourcen, stellt aber ebenfalls eine weitgehende Vernachlässigung der Immobilie fest. Diese Erkenntnis erstreckt sich

- von dem Unwissen über Wertschöpfungspotenziale und Handlungsoptionen
- über eine mangelnde strategische Integration der Immobilienverantwortlichen und
- eine rein technische Betrachtung der baulichen Struktur
- zu einem nicht vorhandenen Kostenbewusstsein bezüglich Betrieb und Opportunität¹¹² und
- letztlich zu einem Mangel an Informationen, der die Erstellung eines Gesamtbilds der Situation verhindert.¹¹³

Corporate Real Estate Management impliziert „[...] das aktive, ergebnisorientierte, strategische wie operative Management betriebsnotwendiger und nicht-betriebsnotwendiger Immobilien [und bietet eine] Führungskonzeption [für] Non-Property-Companies¹¹⁴ [...]“¹¹⁵, indem auf Basis der gesamtunternehmerischen Ziele die Strategie und Zielsetzung für das Immobilienmanagement entwickelt und in operationalen Maßnahmen konkretisiert werden.¹¹⁶ Eine weitere Definition aus dem angelsächsischen Raum hebt die Funktionen des betrieblichen Immobilienmanagements hervor: „Corporate Real Estate refers to all the buildings and land in use [...] [to accommodate the organization's] core business. [Its] [...] management involves all activities relating to the planning, ac-

¹¹² Eine solche Betrachtung der Opportunitätskosten bei Eigentum im Vergleich zu Miete umfasst neben den eigentlichen Kapitalnutzungskosten strategische Überlegungen zur Flexibilität, Liquidität, Besteuerung sowie zu den Managementfähigkeiten der Unternehmung. Vgl. Wernecke (2004), S. 62f.

¹¹³ Vgl. Schäfers (1996), S. 4-7.

¹¹⁴ Eine genaue Abgrenzung von Property und Non Property Companies lässt sich aufgrund des Bezugs von Produkt und Geschäftstätigkeit zu Immobilien vornehmen. Non Property Companies im engeren Sinne mit intern ausgerichteten Erfolgspotenzialen sind bspw. produzierende und Dienstleistungsunternehmen, die eine Immobilie als Produktionsfaktor nutzen, deren Nutzen jedoch für die jeweiligen Kunden nicht erfahrbar ist. Damit unterscheiden sie sich von Handelsunternehmen oder Hotels und Gaststätten, die Immobilie im Rahmen ihrer Leistungserstellung mit Augenmerk auf den Kunden auswählen. Property Related Companies nutzen die Immobilie natürlich auch als Produktionsfaktor, allerdings ist die Immobilie zusätzlich Objekt der Geschäftstätigkeit. Dazu gehören bspw. alle Dienstleistungsunternehmen wie Architekten, Berater oder Finanzinstitute. Zusammen bilden beide Gruppen die Non Property Companies im weiteren Sinne und grenzen sich von den Property Companies dadurch ab, dass diese zusätzlich zur Betrachtung der Immobilie als Produktionsfaktor und Objekt der Geschäftstätigkeit sie als Produkt zur Nutzung durch Dritte auf den Märkten anbieten (Projektentwickler oder Immobilieninvestoren). Vgl. Hens (1999), S. 79-81.

¹¹⁵ Schulte/ Schäfers (2004), S. 46.

¹¹⁶ Vgl. Schäfers (2004), S. 223.

quisition, management and disposal of corporate real estate [and] [...] focuses on aligning corporate real estate with corporate strategies and obtaining added value.”¹¹⁷

Corporate Real Estate Management umfasst somit in seiner Managementauffassung sowohl Immobilien in Mietverhältnissen als auch die Immobilien im Eigentum der Unternehmen, solange sie zu den eigenen Leistungserstellungsprozessen eingesetzt werden – unabhängig davon, ob das Unternehmen die Immobilie gleichzeitig als Investition betrachtet. Allerdings fallen rein zu Investitionszwecken gehaltene Objekte ohne strategische Bedeutung für die Unternehmung nicht unter diese Betrachtung.¹¹⁸

Bei der Betrachtung der Ansätze des Corporate Real Estate Managements finden sich grundsätzlich zwei verschiedene Positionen: die Eigentümerperspektive und die Nutzerperspektive. Diese Beobachtung weist nicht zuletzt auf die Diskrepanz hin, dass diejenigen, die mieten, kaufen oder in anderer Form eine Immobilie zur Nutzung bereitstellen, oft zu den Nutzern der Immobilie nicht deckungsgleiche Interessenslagen im Hinblick auf die Immobilie haben. Gerade in den Entscheidungsprozessen der Anmietung wird dieser Differenzierung der Rollen eine zentrale Bedeutung zukommen. Diese wirken sich folglich auf die Konfiguration der und die gestellten Anforderungen an eine Immobilie aus. Zudem ergeben sich Abweichungen im Priorisieren von Preis respektive von Leistungsmerkmalen in der Bewertung einer Büroimmobilie.¹¹⁹

Eine mögliche Unterscheidung von Unternehmensimmobilien bezieht sich auf die strategische Bedeutung für die Leistungserstellung der Unternehmung. Strategische Immobilien haben eine so große Bedeutung für die langfristige Unternehmensstrategie, dass diese idealtypisch im Bestand gehalten werden sollten. Kernimmobilien haben eine mittelfristige Bedeutung und sollten für diesen Zeitraum verfügbar sein, jedoch müssen sie sich nicht zwangsläufig im Eigentum der Unternehmung befinden. Überschüssige Immobilien werden lediglich kurzfristig benötigt und stehen potenziell als Desinvestitionen zur Diskussion.¹²⁰

Eine vergleichbare Unterscheidung im Immobilienportfolio eines Unternehmens unterteilt die verfügbaren Flächen in ein Kernportfolio und ein variables Portfolio. Die stra-

¹¹⁷ Krumm (1999), S. 46.

¹¹⁸ Vgl. Willis (2005), S. 152.

¹¹⁹ Vgl. Krumm (1999), S. 46.

¹²⁰ Vgl. Willis (2005), S. 152f.

tegischen bzw. langfristig substituierbaren Flächen des Kernportfolios entsprechen Immobilien, die aufgrund ihrer Bedeutung für die Unternehmung im Eigentum gehalten und kontrolliert werden müssen bzw. die aufgrund ihrer Bedeutung zumindest langfristig anzumieten, grundsätzlich aber nicht unverzichtbar sind. Immobilien der beiden variablen Portfolios differenzieren sich lediglich in der Vertragslaufzeit und der Regelmäßigkeit des Bedarfs. In einem variablen Immobilienportfolio ist die Variabilität des ersten Typus zyklisch vorhersehbar, im zweiten Typus schwankt der Flächenbedarf ständig und entsteht lediglich spontan und stets nutzungsbezogen.¹²¹

Beide Methoden, die Notwendigkeit und Art der Bereitstellung von Unternehmensimmobilien zu unterscheiden, dienen als Grundlage einer unternehmensinternen Abwägung, um u. a. eine Immobilie nicht länger im Eigentum zu halten oder einen Mietvertrag abzuschließen bzw. zu verlängern. Dies schließt allerdings nicht aus, dass die Bedeutung der Immobilie für das anmietende Unternehmen dazu führen kann, dass bspw. ein langfristiger Mietvertrag abgeschlossen wird.

Das Management und die Ausrichtung der Unternehmensimmobilien an den übergeordneten Unternehmenszielen verlangt ein hohes Maß an immobilienbezogener Professionalität und organisationaler Verankerung. Eine Systematisierung, welche die unterschiedlichen Entwicklungsstufen des Managements von Unternehmensimmobilien inhaltlich genauer umreißt, zeigt fünf verschiedene Intensitätsgrade von Anforderungen an das Corporate Real Estate Management.¹²² Die einzelnen Abstufungen werden als *Taskmaster*, *Controller*, *Dealmaker*, *Intrapreneur* und *Business Strategist* bezeichnet. Sie differenzieren sich anhand des Tätigkeitsumfangs der Immobilienverantwortlichen, der sich zunehmend auf allgemeine Geschäftszielsetzungen und die Potenziale erstreckt, durch Immobilienentscheidungen zum Unternehmenserfolg proaktiv beizutragen. Dies geschieht, indem zum einen relevante Trends und Bedürfnisse aus dem Immobilienbereich für die Unternehmung genutzt werden und zum anderen das Selbstverständnis des Corporate Real Estate Managements sich verstärkt an der Wertschöpfung des Unter-

¹²¹ Vgl. Gier (2006), S. 159f.; Gibson (2000), S. 152f.

¹²² Diese Entwicklungsstufen des Corporate Managements gehen im Ursprung auf **Joroff, Louargand, Lambert und Becker** zurück und finden sich in beinahe allen Beiträgen zur Entwicklung des Corporate Real Estate Management in den Unternehmen. Vgl. Schulte/ Schäfers (2004), S. 46-48; Hens (1999), S. 92f.; Pfnür (2002), S. 122f.; Manning/ Roulac (2001), S. 12; Pfnür (2004), S.63f.

nehmens orientiert.¹²³

Hens kritisiert an dem vorgestellten Stufenmodell der Entwicklung des Corporate Real Estate Managements, dass es diesem an Handlungsempfehlungen für die weitergehende Organisation zum nächsten Entwicklungsschritt fehlt und diese auch nicht in der sonstigen Literatur in angemessenem Ausmaß vorhanden sind. Zwar wird der mit jeder Entwicklungsstufe zunehmende Einfluss der Corporate Real Estate Abteilung hervorgehoben, jedoch ergeben sich neben der Zentralisierung dieser betrieblichen Funktion und Maßnahmen zum Zugewinn von Einfluss keine weiterführenden Empfehlungen zur Umsetzung dieses Konzepts.¹²⁴ Im Hinblick auf die Untersuchung der Entscheidungsprozesse bei der Anmietung von Büroimmobilien dient die Betrachtung der Verankerung, der Ausprägung und des Entwicklungsstands des Corporate Real Estate Managements der Einordnung der Bedeutung der Immobilie für das Unternehmen und den Einfluss der Querschnittsfunktion des Corporate Real Estate Managements in den jeweiligen Unternehmen.

Für die weitere Untersuchung ist zu beachten, dass es unterschiedliche Ausprägungen im Corporate Real Estate gibt, die sich an der unternehmensinternen Entwicklung und Stellung dieses Managementbereiches orientieren. Der Einfluss des Corporate Real Estate-Verantwortlichen im Anmietungsprozess wird demzufolge in hohem Maße davon determiniert sein.

Gier stellt in ihrer Systematisierung von Unternehmensimmobilien unter anderem auf zwei Dimensionen ab, die sich indirekt auf die Bedeutung des Corporate Real Estate Managements im Unternehmen auswirken: die strategische Bedeutung und die Betriebsnotwendigkeit der Immobilie. Bei der strategischen Bedeutung reichen die Klassifizierungen von *Essence* als strategisch relevantester Ausprägung über *Critical*, *Integral* und *Supportive* bis zu *Independent*. Es ist davon auszugehen, dass mit abnehmender strategischer Relevanz der Immobilie für das Unternehmen deren Management ebenso Bedeutung einbüßt. Ähnliche Konsequenzen ergeben sich aus der Betriebsnotwendigkeit bzw. zeitlichen Disponibilität von Immobilien. Die Betriebsnotwendigkeit lässt sich von der wichtigsten Stufe der *kontinuierlichen* Nutzung einer Immobilie über die *zykli-*

¹²³ Aus diesem Grund kann zumindest den ersten beiden Stufen eine sehr operative, technikorientierte Rolle zugeschrieben werden, die sich eher mit der Minimierung der Kosten beschäftigt. Die weiteren Stufen nehmen sich immer mehr Entscheidungen von strategischem Ausmaß an, die ein stärkeres betriebswirtschaftliches Verständnis der Zusammenhänge erfordern. Vgl. Pfnür (2004), S.62-64.

¹²⁴ Vgl. Hens (1999), S. 93.

sche, sporadische und befristete Nutzung hin zur *betriebsneutralen* abstufen. Die Prognosesicherheit im Hinblick auf den Flächenbedarf ist an beiden Enden des Kontinuums also bei dem kontinuierlichen und dem betriebsneutralen Bedarf sehr hoch. Am schwersten ist der Bedarf bei der sporadischen Nutzung im Vorhinein festzulegen.¹²⁵ Aus den Klassifikationen leiten sich Managementaktivitäten ab, die bei komplexen Herausforderungen die strategische Stellung des Corporate Real Estate im Unternehmen stützen.¹²⁶

So vermag eine ausgereifte Immobilienstrategie nicht nur ein Bindeglied innerhalb der Wertschöpfung eines Unternehmens zu sein, sondern auch Wettbewerbsvorteile für das gesamte Unternehmen zu erarbeiten.¹²⁷ Dazu gehören die Stärkung der Kernkompetenz des Unternehmens, die Hilfestellung in der Anwerbung und dem Erhalt von herausragenden Mitarbeitern und Kunden sowie die Unterstützung der Produktivität durch effektive Geschäftsprozesse und der Unternehmenskultur durch die Reflexion der gemeinsamen Wertevorstellungen wie bspw. Innovation und Lernen.¹²⁸

Diese idealtypische Beschreibung der Wertschöpfungspotenziale des Corporate Real Estate Managements skizziert das Mögliche. Die Umsetzung in der Praxis der Anmietung ist Gegenstand der weiteren Untersuchung. So ist fraglich, wie strategisch Unternehmen in ihrer Anmietungsentscheidung vorgehen oder ob der Immobilienverantwortliche im Unternehmen wirklich die Kompetenzen zur immobilienwirtschaftlichen Optimierung besitzt.

2.1.2 Kaufverhalten im industriellen Marketing

Das Verständnis von Immobilienmarketing nimmt in der Beschreibung der Kundenbeziehungen vornehmlich Bezug auf Konsumgüteransätze¹²⁹, zeigt jedoch kaum Beiträge aus dem Industriegütermarketing.¹³⁰ Da die vorliegende Arbeit ausschließlich interorganisationalen Geschäftsbeziehungen betrachtet, muss sich das Marketingverständnis auf

¹²⁵ Vgl. Gier (2006), S. 20-25.

¹²⁶ Vgl. Manning/ Roulac (2001), S. 50.

¹²⁷ Zu weiteren Kriterien in der Unterscheidung einer traditionellen und einer strategischen Auffassung von Corporate Real Estate Management vgl. Schäfers (1999), S. 318.

¹²⁸ Vgl. Roulac et al. (2005), S. 366. **De Jonge** sieht die Elemente der Wertschöpfung von Immobilien in einer erhöhten Produktivität, Kostenreduktion, Risikokontrolle, Wertsteigerung, Flexibilitätserhöhung, Kulturwandel und Marketingeffekten. Vgl. Krumm/ Vries (2003), S. 64.

¹²⁹ Vgl. Falk (1997), S. 21; Brade (1998); Blumenthal (2004).

¹³⁰ Das industrielle Marketingverständnis zeigt sich an manchen Stellen, jedoch wird diese Konzeption selten konsequent übertragen. Vgl. Hellerforth (2001a), S. 58-62 oder Harting (2002).

die Bedürfnisse von und Prozesse in Unternehmen beziehen. Daher wird das Kaufverhalten der Unternehmen zur Erklärung eingesetzt, wobei nachfolgend vor allem auf die Gemeinsamkeiten und Abgrenzungskriterien zu konsumtiven Verhalten abgestellt wird.

2.1.2.1 Unternehmen als Untersuchungsgegenstand

Für die Bezeichnung eines Marketings zwischen Organisationen¹³¹ werden in der Literatur Begriffe verwendet, die ähnliche Sachverhalte beschreiben und daher schwer zu differenzieren sind: Investitionsgütermarketing, Industriegütermarketing, industrielles Marketing, Business-to-Business Marketing.¹³²

Backhaus, der Industriegütermarketing aufgrund der Begriffsneutralität aus dem Angelsächsischen ableitet, erläutert die Schwierigkeiten der treffenden Bezeichnung für Marketingaktivitäten zwischen Organisationen und die Verständnisprobleme mit dem traditionellen Begriff des Investitionsgütermarketings.¹³³ Der Begriff des Investitionsguts ist bisweilen semantisch unklar¹³⁴, letztlich umfasst er aber die Transaktion aller Sach- und Dienstleistungen, die von Organisationen – Unternehmen und öffentlichen Institutionen – nachgefragt werden.¹³⁵ Im Hinblick auf die Untersuchung¹³⁶ werden die Begriffe industrielles Marketing, Industriegütermarketing und Investitionsgütermarke-

¹³¹ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe „organisational“ und „industriell“ in Bezug auf das Beschaffungsverhalten und die zu Grunde liegenden Entscheidungsprozesse wie schon bei anderen Autoren sinngleich verwandt. Vgl. u. a. Sheth (1973), S. 50.

¹³² Vgl. u. a. Rangan/ Shapiro/ Moriarty (1995), S. 3; Godefroid (2003), S. 23; Backhaus/ Voeth (2004), S. 6f.; Pepels (1999), S. 4-6. Das Betrachtungsspektrum des Business-to-Business Marketings erstreckt sich teilweise zu weit auf vertikale Marketingaktivitäten zu Handelsunternehmen. Literatur aus diesem Bereich findet in den weiteren Betrachtungen nur in dem Sinne Berücksichtigung, dass es sich um die Leistungsbeschaffung von Organisationen handelt, die in einer zusätzlichen Wertschöpfung mündet, die nicht in der Distribution an den Konsumenten besteht. Vgl. Engelhardt/ Günter (1981), S. 24.

¹³³ Dabei greift er den angelsächsischen Begriff „Industrial Marketing“ auf, der ebenfalls die „[...] Vermarktung an Institutionen der reinen Distribution an Letztkonsumenten aus[schließt].“ Backhaus (1997), S. VII.

¹³⁴ Bei Weis findet sich bspw. eine Definition von Investitionsgütern im engeren Sinne aus der Prägung der industriellen Produktion: „[...] Güter bzw. Produkte, die von Organisationen beschafft werden und dauerhaft zur Leistungserstellung dienen sollen, ohne in das zu erstellende Produkt verändert oder unverändert einzugehen [...].“ Weis (1983), S. 4.

¹³⁵ Vgl. Webster/ Wind (1972b), S. 1.

¹³⁶ Die Betonung des investiven Charakters von Marketingbeziehungen zwischen Unternehmen scheint gerade in Anbetracht der langfristigen Bindung an diesen Produktionsfaktor Immobilie vielmehr zutreffend als eventuell im Zusammenhang der Produktionsfaktoren der industriellen Fertigung.

ting sinnigleich für Marketingbeziehungen zwischen Unternehmen verwandt.¹³⁷

Plinke definiert Industriegüter als „[...] Leistungen, die von Organisationen (Nicht-Konsumenten) beschafft werden, um mit ihrem Einsatz (Ge- oder Verbrauch) weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder um sie unverändert an andere Organisationen weiterzuveräußern, die diese Leistungserstellung vornehmen“.¹³⁸ Somit tritt die Nutzung der Leistung neben der Nachfragerstruktur als weiteres Abgrenzungsmerkmal zum Konsumgütermarketing in Erscheinung.

Die von Organisationen beschafften Industriegüter lassen sich gut anhand ihres Eingangs in den Produktionsprozess und in die Wertschöpfung in einzelnen Klassen beschreiben.¹³⁹ Man unterscheidet vier Industriegütertypologien:

- *Eingangsgüter* umfassen Rohstoffe und Halbfertigprodukte, die letztlich im Endprodukt aufgehen.
- *Anlagegüter* dienen der Fertigung des Endprodukts, ohne selbst darin einzugehen.
- *Hilfsgüter* schließen neben Betriebsmitteln auch Artikel für Reparatur- und Wartungszwecke ein und gehen zwar nicht direkt in das Endprodukt ein, kommen aber im Rahmen der Produktion zum Einsatz.
- *Investive Dienstleistungen* dienen als immaterielle Güter unmittelbar oder mittelbar der Produktion und umfassen Wartungs- und Reparaturarbeiten sowie Betriebsberatungsdienstleistungen.¹⁴⁰

Die Märkte für Industriegüter lassen sich durch einige Eigenschaften charakterisieren, die sich extern auf das institutionelle Umfeld und intern auf die Organisation des Unternehmens beziehen.¹⁴¹ Die definitorische Fremdbedarfsdeckung des Industriegütermarketings impliziert eine derivative Nachfrage und eine Abhängigkeit von der Entwicklung des Kundengeschäfts für die Entwicklung der eigenen Nachfrage. Daraus ergeben

¹³⁷ Vgl. Backhaus/ Voeth (2004), S. 6f.; Backhaus/ Voeth (2007), S. 4f. Dies widerspricht der nicht exakt differenzierten Auffassung Falks, wonach Business-to-Business Marketing die Beziehungen von Unternehmen, die im Rahmen der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen untereinander nachgefragt werden, umfasst. Vgl. Falk (2004), S.192.

¹³⁸ Plinke (2001), S. 706.

¹³⁹ Die Einordnung der Immobilie sowie eine weitgehende Klassifizierung ihrer Eigenschaften zur Anwendung im Rahmen der Industriegütermarketingideologie erfolgen im Abschnitt 3.2.

¹⁴⁰ Vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel (2007), S. 497-499. Zu weiteren Systematiken, Investitionsgüter zusammenzufassen vgl. u. a. Hutt/ Speh (2004), S. 19-22.

¹⁴¹ Vgl. Rangan/ Shapiro/ Moriarty (1995), S. 4-7.

sich eine Fokussierung auf technische Spezifikationen, die sich aus der Herstellung eines Produktes ergeben, und eine hohe Professionalität bei der Beurteilung des Marktes und der Produkteigenschaften. Ziel ist es, eine Lösung der individuellen Problemstellung des industriellen Kunden zu schaffen. Dazu muss das Geschäft des Kunden und dessen jeweilige Wertschöpfung verstanden werden.¹⁴²

Die Zahl der potenziellen Nachfrager ist zwar begrenzt, ermöglicht jedoch fortlaufende Kundenkontakte, die es erlauben, direkte Geschäftsbeziehungen zum Kunden aufzubauen. Das Leistungspaket entsteht somit im unmittelbaren Kontakt und wird dementsprechend interaktiv erarbeitet. Dies führt häufig zu dauerhaften Geschäftsbeziehungen, bei denen die gegenseitige Interaktion im Vordergrund steht.¹⁴³ Entscheidungsprozesse im Industriegütermarketing umfassen nicht nur mehrere Personen bei den teilnehmenden Parteien (Multipersonalität), sondern auch häufig mehr als zwei Parteien, die unmittelbar involviert sind (Multiorganisationalität). Dazu kommen Kaufentscheidungen, die einen hohen Grad an Formalisierung aufweisen und sich zeitintensiv darstellen, da sowohl mehrere Personen an der Entscheidungsfindung beteiligt sind als auch bei einer weit reichenden investiven Entscheidung i. d. R. eine entsprechend ausführliche Informationssuche durchgeführt wird. Durch die Komplexität der Industriegüter ergibt sich eine länger andauernde Transaktion (Multioperativität), was gleichzeitig dazu führt, dass der Kaufprozess in mehreren Schritten erfolgt, die aber weder klar abgrenzbar sind noch zwangsläufig in einer eindeutigen Reihenfolge ablaufen (Multitemporalität).¹⁴⁴ Dazu ergeben sich formelle Aspekte der Beschaffung teilweise aus der Notwendigkeit der Rechtfertigung und Dokumentation der getroffenen Entscheidung vor anderen und zur Risikominimierung für die Verantwortlichen.¹⁴⁵

Die Komplexität des Kaufverhaltens von Unternehmen ist vor allem mit der Tatsache zu begründen, dass Entscheidungen im Kollektiv getroffen werden und somit verschiedene Zielsetzungen sowie divergierende Prioritäten und Beurteilungskriterien zu Abstimmungsschwierigkeiten führen. Die Analyse der Prozesse wird zudem durch eine arbeits-

¹⁴² Vgl. Richter (2001), S. 11f.; Kreuzer-Burger (2002), S. 9f. Eine fundierte Kenntnis der Wertschöpfung des Kunden ermöglicht nicht nur die Anforderungen des Kunden besser zu verstehen, sondern diese auch zu formen und ggf. weitere geschäftliche Kooperationen vorzubereiten. Vgl. Anderson/Narus (1999), S. 12f.

¹⁴³ Dies grenzt vor allem die US-amerikanische von der europäischen Forschung ab. Vgl. Backhaus/Koch (1985), S. 377.

¹⁴⁴ Vgl. Pepels (2005), S. 176.

¹⁴⁵ Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 10-12; Kuß/Tomczak (2004), S. 231-234; Backhaus/Voeth (2004), S. 8-10; Rudolph (1998), S. 65-69.

teilige Entscheidungsstruktur und eine für Außenstehende schwer durchschaubare Machtverteilung in der gesamten Unternehmung sowie in der mit der Beschaffung betrauten Gruppe erschwert.¹⁴⁶

Der Interaktionsansatz stellt ein geeignetes Paradigma bei der Analyse dieser komplexen Beziehungsgefüge dar.¹⁴⁷ Denn im industriellen Marketing ergibt sich im Gegensatz zum Konsumgütermarketing ein hohes Maß an wechselseitiger Beeinflussung der agierenden Personen, sodass es für die Betrachtung der organisationalen Beschaffung zielführend ist, unternehmensinterne und -externe Interaktionsprozesse zu untersuchen. In der jüngeren Literatur werden vermehrt Ansätze zur Erklärung des Beschaffungsverhaltens untersucht, die Geschäftsbeziehungen umfassender verstehen.¹⁴⁸

Gerade die Eigenschaften des Industriegütermarketings ermöglichen eine Anwendung auf den Kontext der Anmietung, da bspw. die Besichtungs- und Verhandlungsprozesse durch die häufigen Interaktionen der Beteiligten viel geeigneter sind, die Einflussfaktoren auf das Nachfrageverhalten zu zeigen. Hinzu kommen die Multipersonalität der Entscheidung, also der Zwang, sich in der Auswahl einer Büroimmobilie mit anderen Personen zu einigen bzw. deren Einflussnahme zu unterliegen oder auch die Verpflichtung, nach objektiven Kriterien zu entscheiden und sich für die ausgewählte Büroimmobilie zu rechtfertigen.

2.1.2.2 Konsumenten als Untersuchungsgegenstand

Um das Verhalten der einzelnen Personen im Anmietungsprozess zu verstehen, erfolgt neben einer Darstellung des organisationalen Kontexts eine Erläuterung des konsumtiven Kaufverhaltens. Die Beschäftigung mit Ansätzen des Konsumgütermarketings weist einerseits auf Defizite in der Erklärung des Anmietungsverhaltens bei Büroimmobilien hin und zeigt andererseits auf, inwieweit Modelle des Konsumgütermarketings nichtsdestotrotz in der Anmietung zu berücksichtigen sind.

¹⁴⁶ Vgl. Meffert (2000), S. 101f.

¹⁴⁷ Vgl. Kern (1990), S. 217.

¹⁴⁸ Vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 39-43, 138; Diller (2001), S. 201f.; zu Netzwerk- und Beziehungsansätzen ansätzen vgl. u. a. Håkansson/ Snehota (1995a); Håkansson/ Snehota (1995b); Spekman/ Caraway (2006) oder Andersen/ Kumar (2006). Die notwendige Intensität eines Beziehungsverständnisses für den Untersuchungszusammenhang wird in Punkt 3.2.5 eingehender diskutiert.

Bei der Betrachtung des individuellen Käuferverhaltens existieren drei Gruppen von psychologischen Erklärungsansätzen: behavioristische, neobehavioristische und kognitive Ansätze.

Die behavioristischen Ansätze beziehen sich ausschließlich auf beobachtbare Messgrößen und betrachten daher keine mentalen Prozesse. Der Mensch wird dabei als reaktiver Empfänger von Schlüsselreizen betrachtet, die sein Verhalten bedingen bzw. konditionieren, ohne intrapersonelle Einflüsse (bspw. bewusste Abwägungen) zu berücksichtigen.¹⁴⁹ Das anfängliche Stimulus-Reaktions-Paradigma (S-R-Paradigma) erfuhr eine Erweiterung durch das Stimulus-Organismus-Reaktions-Paradigma (S-O-R-Paradigma). Es bedient sich der Annahme von unterstützenden (psychischen) Prozessen im Organismus, um die bewusste Ausblendung subjektiver Einflüsse im Behaviorismus zu relativieren, ohne die eigene Grundposition aufgeben zu müssen und stellt somit eine Erweiterung behavioristischer Ansätze dar.¹⁵⁰

Die neobehavioristische Erweiterung des Paradigmas um den Faktor *Organismus* in Form von Prozessen, die durch mentale Strukturen wie Einstellungen, Motive und Emotionen determiniert werden, bedeutet die Herleitung eines (möglichen) Verhaltens jenseits der direkt messbaren Einflussfaktoren. Diese zwischengeschalteten Variablen sind als Einflussfaktoren auf den Entscheidungsprozess jedoch nur indirekt abzuleiten.¹⁵¹ Kognitive Ansätze widmen sich im Rahmen des S-O-R-Paradigma den Wahrnehmungsprozessen als Einflussfaktoren. Sie setzen sich von den neobehavioristischen Ansätzen durch eine Erforschung der intrapersonellen Informationsverarbeitung, d. h. dem Erwerb, der Nutzung und der Speicherung von Wissen ab und nehmen sowohl affektive als auch rationale Elemente in die Entscheidungsabwägung auf.¹⁵² Zentral bedeutsam für beide Formen der S-O-R-Modelle ist die Wahrnehmung des Stimulus durch den Organismus im Rückgriff auf die vorliegende Situation, vergangene Erfahrungen und unbewusst ablaufender Prozesse.¹⁵³

¹⁴⁹ Zu den Grundaussagen des Behaviorismus und seiner naturwissenschaftlichen Auslegung der Psychologie vgl. Watson (1968).

¹⁵⁰ Vgl. Meffert (2000), S. 98f.; Müller (1989), S. 32-34. Lernprozesse erfolgen bei den behavioristischen Theorien über die Konditionierung des Konsumenten. Vgl. Kuß/ Tomczak (2004), S. 32f.

¹⁵¹ Vgl. Hruschka (1996), S. 8.

¹⁵² **Kuß/ Tomczak** grenzen die drei vorgestellten Ansätze hinsichtlich des Erwerbs von Wissen mittels Konditionierung respektive Lernen ab. Vgl. Kuß/ Tomczak (2004), S. 31, 34. Weitergehende Erläuterungen zu den psychologischen Prozessen im Rahmen von Informationsverarbeitung und Lernen finden sich u. a. bei Rosenstiel/ Neumann (2002), S. 163-187.

¹⁵³ Vgl. Müller (1989), S. 35-38; Meffert (2000), S. 99f.

An dem kognitiven sozialpsychologischen Ansatz sind vor allem die hohe Bedeutung rationaler und kognitiver Elemente sowie die Tatsache, dass Umweltzustände nur mittels der subjektiven Wahrnehmung mit ins Kalkül eingeschlossen werden können, zu bemerken. Kognitive Struktur und Ordnung ersetzen dabei Motive; unbewusst sich abspielende Faktoren werden jedoch in der Betrachtung nicht übergangen. Die Auswirkungen der Umwelt auf das Individuum beschränken sich in der kognitiv orientierten Sozialpsychologie auf einen speziellen Untersuchungszeitpunkt.¹⁵⁴

Kritisiert werden einige Ansätze der kognitiven Theorien zum einen durch eine zu psychologische Analyse des Individualverhaltens im sozialen Umgang verschiedener Akteure und zum anderen durch die Hervorhebung kognitiver gegenüber affektiven Prozessen und Strukturen des menschlichen Verhaltens. Frey findet die Kritikpunkte nicht auf die gesamte Sozialpsychologie übertragbar und führt an, dass sich der Mensch durch bewusste Handlungen mit seiner physischen und sozialen Umwelt selbst auseinandersetzen kann, was zur Annahme der gegenseitigen Beeinflussung von Individuum und Umwelt führt.¹⁵⁵

Gemein ist allen Modellen zum individuellen Käuferverhalten die Betrachtung der Stimuli, die als beobachtbare Inputfaktoren entweder einen direkten Einfluss (S-R-Paradigma) oder einen indirekten Einfluss (S-O-R-Paradigma) auf die Reaktion des Konsumenten ausüben. Diese externen Reize gehen zum einen von den Einflüssen der sozialen, wirtschaftlichen, technologischen, politischen und kulturellen Umwelt¹⁵⁶ und zum anderen von den Marketingaktivitäten und marketingpolitischen Instrumenten der Anbieter aus. Die Reaktion des Käufers zeigt sich im konkreten Kaufverhalten mit der Entscheidung für ein Produkt oder eine Dienstleistung und ist dadurch messbar.¹⁵⁷

In Abgrenzung zum Kaufverhalten von Unternehmen sind Konsumgütermärkte von sehr unpersönlichen Beziehungen geprägt, die im Allgemeinen nach dem Kauf zunächst beendet sind. Individuelle Kaufentscheidungen werden oft alleine oder im Kreis der Partnerschaft respektive der Familie getroffen und sind weniger komplex strukturiert.

¹⁵⁴ Vgl. Mertens/ Fuchs (1978), S.54f.

¹⁵⁵ Vgl. Frey (1994), S.65f.

¹⁵⁶ Die soziologischen Ansätze sollen in der Analyse des Käuferverhaltens als beobachtbar eingestuft werden, wobei zu bemerken bleibt, dass soziologische und psychologische Faktoren im Kaufverhalten schwer voneinander zu trennen sind. Jedoch gelten soziologische Aspekte als der Wirklichkeit entnommen und wirken über das Umfeld u. a. auf Motivationen und Einstellungen, somit letztendlich auch auf die Kaufentscheidung. Vgl. Bänsch (2002), S. 5f.; Hofius (1999), S. 2.

¹⁵⁷ Vgl. Kotler et al. (2007), S. 308f.; Bänsch (2002), S. 4f.; Hruschka (1996), S. 8; Weis (2004), S. 75f. Zur Übertragung auf die Immobilie vgl. Ziegler (2006), S. 52f.

Zudem besteht der Mehrwert eines Konsumguts nicht ausschließlich darin, effektiv zu funktionieren, sondern der Kauf kann auch stark emotional und ästhetisch geprägt sein.¹⁵⁸ Daher sind die Arten der konsumtiven Kaufentscheidung vorzustellen und abzugrenzen, um die Analogien und Ungleichheiten des organisationalen und individuellen Kaufverhaltens darzulegen.

Eine Kaufentscheidung kann anhand zahlreicher Dimensionen klassifiziert werden:

- nach der Prozessdauer,
- der Produktneuartigkeit,
- der finanziellen und konsumtiven Bedeutung,
- der sozialen Exposition,
- der Erfahrung,
- der Häufigkeit und der Bedeutung der Entscheidung sowie
- der Intensität des Informationsverhaltens.

In der Literatur haben sich daraus vier Grundtypen im Kaufverhalten von Konsumenten entwickelt: extensive, limitierte, habitualisierte und impulsive Kaufentscheidungen. Diese unterscheiden sich bspw. in der kognitiven Auseinandersetzung mit dem Kauf.¹⁵⁹

So finden sich ausgedehnte Prozesse und Informationsverarbeitung bei *extensiven* Kaufentscheidungen, in denen wenige Erfahrungen mit einem für den Konsumenten neuen Produkt vorliegen. *Limitierte* Kaufentscheidungen zeigen ein mittleres Maß bewusster Kaufabsichtlenkung und treten im Falle vergangener Erfahrungen mit einer unregelmäßig zu treffenden Entscheidung auf, bei der auf ein etabliertes Set an Kriterien zurückgegriffen wird. *Habitualisierte* Kaufentscheidungen setzen ein geringes Maß an kognitiven Prozessen voraus, da es sich um routinierte Prozesse beim Erwerb von Gütern untergeordneter ökonomischer Bedeutung handelt. *Impulsive* Kaufentscheidungen werden beinahe ausschließlich von Emotionen gelenkt. Der Kauf geschieht als Affekthandlung als unmittelbare Reaktion auf eine Reizaussendung im Verkauf.¹⁶⁰

Das individuelle Kaufverhalten ist zudem stetig von interpersonellen Einflüssen im Umfeld umgeben. So lassen sich drei Gruppen von Personen unterscheiden:

¹⁵⁸ Vgl. Rangan/ Shapiro/ Moriarty (1995), S. 5f.; Webster (1991), S. 15-17.

¹⁵⁹ Zudem kann man diese Unterscheidung hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit eines Wiederholungskaufs (je habitualisierter desto wahrscheinlicher) und hinsichtlich der Menge der bei der Kaufentscheidung verwendeten Informationen (je extensiver desto mehr) treffen. Vgl. Kuß (2001), S. 746.

¹⁶⁰ Vgl. Meffert (2000), S. 102-104; Kuß (2001), S. 745f.

- die *Primärgruppen*, mit denen der Käufer einen eher informellen, engen und häufigen sozialen Austausch pflegt,
- die *Sekundärgruppen*, zu denen der Kontakt des Käufers weniger regelmäßig, unpersönlicher und eher formeller Natur ist und
- die *Referenzgruppen*, zu denen der Käufer zwar nicht gehört, deren Mitglieder für ihn jedoch Vorbildsmaßstab haben.

Kaufentscheidungen im privaten Bereich werden zudem häufig im Kollektiv getroffen. Die Mitsprache und der Einfluss der Haushaltsgemeinschaften und einzelner Mitglieder orientieren sich dabei an den vorgestellten Dimensionen der Kaufentscheidung.¹⁶¹

2.1.2.3 Einbeziehung des individuellen in das organisationale Kaufverhalten

Das Kaufverhalten von Unternehmen ist schlussendlich das Resultat vieler individueller Entscheidungen. Eine strikte Trennung der verschiedenen Ausprägungen von individuellem und organisationalem Kaufverhalten lässt sich in Anbetracht der Tatsache, dass die verantwortlichen Entscheider in Unternehmen privat auch Konsumenten sind, nicht aufrechterhalten. Die Akteure werden im organisationalen Kontext durch verschiedene Einflussfaktoren begrenzt rational handeln und eventuell konsumtive Verhaltensmuster, die sowohl psychische Einflüsse wie Emotionen oder Einstellungen als auch soziale wie Bezugspersonen umfassen, trotz einer verstärkten Regulierung der Entscheidung nicht aus ihrem Verhalten ausschließen können.¹⁶²

Auf diese Erkenntnis wird im Verlauf der Arbeit wieder zurückgegriffen werden, wenn es in der Anmietungsentscheidung um die Abgrenzung von organisationalen und individuellen Bedürfnissen geht. Denn im Hinblick sowohl auf die Leistungsdimensionen der Immobilie als auch auf die Beziehung zu den anderen Akteuren kommt es neben den organisationalen Vorgaben auf die individuelle Einstellung der Verantwortlichen an. Aspekte der eigenen Entscheidungsfindung bei Wohnimmobilien können somit auch im Entscheidungsprozess bei Büroimmobilien eine Rolle spielen.

In Bezug auf das organisationale Entscheidungsverhalten im Rahmen der Beschaffung werden Kaufentscheidungen von Individuen als Teilen einer Organisation getroffen, da-

¹⁶¹ Vgl. Kaupp (1999), S. 130f., 138f.; Hofius (1999), S. 18-20; Kotler et al. (2007), S. 314-317.

¹⁶² Vgl. Kuß (1990), S. 24; Backhaus (1983), S. 48.

her sollten sowohl die individuelle Entscheidungsfindung als auch der Entscheidungsprozess in der Gruppe Beachtung finden.¹⁶³ Selbst individuelle, konsumtive Entscheidungen werden häufig unter dem sozialen Einfluss anderer Individuen getroffen. **Bänsch** findet bei der Gegenüberstellung individuell und gemeinsam getroffener, konsumtiver Kaufentscheidungen, dass bei individuellen Einzelentscheidungen in der Regel periodischer Kleinbedarf im Vordergrund der Entscheidung steht, über den habituell entschieden wird und der den speziellen Bedarf des Einzelnen bedient. Kollektive Entscheidungen finden sich vor allem in Familien und familienähnlichen Haushalten, wenn es um kapitalintensive, seltene oder sozial bedeutungsvolle Käufe geht bzw. um den Erwerb von Leistungen, die von mehreren Personen genutzt werden.¹⁶⁴

Die Verbindung in der Betrachtung beider Arten von Kaufverhalten ergibt sich teilweise auch aus der Ableitung der organisationalen Kaufverhaltensmodelle aus dem konsumtiven Kaufverhalten. **Sheth** führt drei Aspekte auf, die das Beschaffungsverhalten von Organisationen determinieren:

- das Individuum (der Entscheidungsträger),
- die Umweltbedingungen, die eine gemeinsame Entscheidung zwischen den Individuen ermöglichen und
- der gemeinschaftliche Entscheidungsprozess, währenddessen die Individuen versuchen ihre Interessen weitgehend zu realisieren.¹⁶⁵

Das Individuum steht somit im Zentrum des organisationalen Beschaffungsprozesses. Es trifft seine Entscheidungen in der mit der Beschaffung beauftragten Gruppe von Personen, die zugleich alle Mitglieder der Gesamtorganisation sind. Somit beeinflussen institutionelle Parameter die Entscheidung in erheblichem Maße mit; nichtsdestotrotz ist es jedoch der Einzelne, der Ziel der Bemühungen des industriellen Marketing sein muss, nicht die abstrakte Organisation als solche.¹⁶⁶

¹⁶³ Vgl. Webster (1965), S. 370. Dies greift den angesprochenen Konflikt zwischen Individuen und Organisation auf, jedoch begrenzen sich die Ausführungen dazu in dieser Untersuchung auf die Grundzüge des Konsumentenverhaltens und die Herausstellung individueller Einflüsse auf das organisationale Kaufverhalten.

¹⁶⁴ Vgl. Bänsch (2002), S. 113. Zur informationsökonomischen Einteilung von Konsumgütern hinsichtlich der Informationsmöglichkeiten bei verschiedenen Gütern in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften vgl. Mattmüller/ Tunder (1997), S. 9f.

¹⁶⁵ Vgl. Sheth (1973), S. 52.

¹⁶⁶ Vgl. Webster/ Wind (1972a), S. 18.

Das Handeln von Menschen in den unterschiedlichen Situationen dient als Verbindung zwischen organisationalem und individuellem Kaufverhalten: Es zeigen sich nicht nur eine ähnliche Grundstruktur in beiden Forschungsbereichen durch die generischen Aspekte der menschlichen Entscheidung, sondern auch nicht ökonomisch-rationale Einflüsse auf den organisationalen Entscheidungsprozess. Eine Zuordnung der einzelnen Entscheidungsprozesse in einen organisationalen bzw. individuellen Kontext ist somit u. a. auf die Eigenschaften der zu beschaffenden Leistung zurückzuführen. Der allmähliche Übergang zwischen beiden lässt sich auf einem Kontinuum bspw. an folgenden Merkmalen charakterisieren: kognitive Involvierung in Entscheidung, Informationsverarbeitung, Anzahl der Einflusspersonen oder Grad der Vertrautheit mit der Entscheidungssituation.¹⁶⁷

Der Einzelne versucht analog zum Konsumentenverhalten das empfundene Risiko einer Entscheidung im individuellen und organisationalen Interesse zu minimieren. Bei der Entwicklung dauerhafter Geschäftsbeziehungen im organisationalen Beschaffungsverhalten kommen zwei Aspekte individuellen Verhaltens im Unternehmen zur Geltung: Zum einen unterstützen häufig auftretende Routineentscheidungen habituelles Verhalten, welches bei einer sich anschließenden Kaufentscheidung den bereits existierenden Verkäufer favorisiert und zum anderen ergibt sich aus verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungen¹⁶⁸ ein Entscheidungsmuster, das sich eher an der Zufriedenstellung der individuellen Bedürfnisse als an der Optimierung einer Lösung orientiert.¹⁶⁹ Die Bedeutung individueller Einflüsse auf das Anmietungsverhalten der Unternehmen wird in der Konzeption des Anmietungsmodells aufgegriffen, wenn es darum geht zu erklären, inwieweit individuelle Interessenslagen und Präferenzen Einfluss auf den organisationalen Entscheidungsprozess nehmen können.

2.1.3 Immobilienmarketing

Die üblichen Definitionen von Immobilienmarketing vernachlässigen den Kundenbegriff zu Lasten sehr operativer Überlegungen der Angebotsgestaltung.¹⁷⁰ Davor werden einige Kernpunkte des allgemeinen Marketingbegriffes betrachtet, um bei der Übertra-

¹⁶⁷ Vgl. Schafmann (2000), S. 23f., 27.

¹⁶⁸ Vgl. zur Quasi-Lösung von organisationalen Konflikten Cyert/ March (1995), S. 157-159.

¹⁶⁹ Vgl. Kuß (1990), S. 24f.

¹⁷⁰ Vgl. dazu Ausführungen in 2.1.2.

gung der Inhalte der allgemeinen Marketingliteratur auf den immobilienökonomischen Kontext dem beabsichtigten Sinn der Erkenntnisse und der Zielsetzung der Untersuchung zu entsprechen. Durch die Untersuchung des Nachfrageverhaltens erhält der Kunde in dieser Arbeit eine besondere Bedeutung, sodass ein eigenes, dieser Arbeit zu Grunde liegendes Verständnis von Immobilienmarketing formuliert werden muss.

2.1.3.1 Begriffsauffassungen von Marketing

Die grundsätzliche Notwendigkeit, Marketingaktivitäten zu unternehmen, hat im Laufe der Zeit stets verschiedene Schwerpunktsetzungen erfahren. Die Entwicklung des Begriffsverständnisses resultiert nicht zuletzt aus Tendenzen auf den Konsumgüter- und Dienstleistungsmärkten. In diesem Zusammenhang werden insbesondere ein zunehmender Wettbewerb und eine ansteigende Komplexität im Unternehmensumfeld als Gründe für eine wechselnde Fokussierung des Marketingverständnisses angeführt.¹⁷¹ In dem Gedanken des integrativen Marketings wird die vorerst letzte Entwicklungsstufe der Marketingcharakterisierung erreicht, die sich aus einer gewachsenen Bedeutung des Umfelds für das Unternehmen und der Anforderungen, denen sich dieses somit stellen muss, ergibt. Die Perspektive des Marketings auf die unterschiedlichen Zielgruppen erfährt dadurch eine stärkere ganzheitliche Ausrichtung. Zusätzlich erhält der Aufbau und Unterhalt von Beziehungen in den Aktivitäten der Unternehmen eine höhere Bedeutung. In diese Auffassung werden sowohl Lieferanten und Kunden als auch die eigene Unternehmung, der Wettbewerb und die Gesellschaft mit einbezogen.¹⁷²

Besteht bei der grundlegenden Abgrenzung der Entwicklungsstufen des Marketingbegriffs weitgehend Einigkeit in der Literatur, so existieren unterschiedliche Paradigmen und Ansätze in der Betrachtung der Marketingwissenschaft. Diese stehen zum einen als konkurrierende Denkschulen nebeneinander, komplementieren sich zum anderen aber auch gegenseitig.¹⁷³ Die Einbeziehung verschiedener theoretischer Betrachtungswinkel des Marketings im weiteren Verlauf der Untersuchung – verhaltenswissenschaftlich, situativ, beziehungsorientiert oder informationsökonomisch basiert – ermöglicht einen pluralistischen Ansatz, der einer komplexen Problemstellung wie der vorliegenden Un-

¹⁷¹ Mitunter wird die Umorientierung vom reinen Absatzgedanken über eine Marktbetrachtung zu einer Einbeziehung des gesellschaftlichen Kontexts jedoch abweichend bezeichnet. Vgl. Huber (1999), S. 2; Bruhn (2007), S. 15-18; Meffert (2000), S. 19-27; Sander (2004), S. 6-9; Diller (2007), S. 44f.

¹⁷² Vgl. Mattmüller (2006), S. 25-27; Pepels (2005), S. 12f.

¹⁷³ Vgl. Sander (2004), S. 8; Backhaus/ Voeth (2004), S. 17; Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (2002), S.11-13; Benkenstein (2001), S. 12-15.

tersuchung entspricht und somit ein vergleichsweise hohes Erklärungspotenzial enthält.¹⁷⁴

Marketing¹⁷⁵ bezieht sich im heutigen Verständnis dabei nicht nur auf den Absatz von Produkten und Dienstleistungen, sondern auch im organisationalen Zusammenhang auf die Gesamtheit aller Unternehmensaktivitäten. Eine so gefasste Marktorientierung von Unternehmen lässt sich in die Perspektiven der Kundenorientierung und der Wettbewerbsorientierung differenzieren.¹⁷⁶ Dabei impliziert eine Ausrichtung der Organisation am Kundenunternehmen ein umfassendes Verständnis der Kundenaktivitäten, der Herausforderungen seines Geschäftsfeldes und eine Offenheit gegenüber individuellen Verhaltensbesonderheiten. Für ein kundennahes Handeln gilt es in diesem Zusammenhang, zum einen die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und die Leistungen diesen anzupassen, die Kundenanforderungen zum anderen stets zu überprüfen und sich auf eventuelle Änderungen einzustellen und ggf. Prozesse daran neu auszurichten. Im Rahmen der Wettbewerbsorientierung werden die angebotenen Leistungen in Relation zu den Leistungen der Konkurrenz analysiert und das Leistungsspektrum über verschiedene strategische Optionen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen positioniert.¹⁷⁷ Als Folge einer konsequenten Marktorientierung hat Marketing eine duale Funktion im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung. So ist Marketing zum einen das Leitbild des Managements im institutionellen Umfeld der Wettbewerber, Kunden und gesellschaftlicher Anspruchsgruppen und zum anderen eine gleichberechtigte Unternehmensfunktion im Rahmen der unternehmerischen Wertschöpfung.¹⁷⁸

In der Vielzahl der Ansätze zu einer Definition des Marketingbegriffs in der deutschsprachigen Literatur findet sich vor allem die unternehmensführungsbezogene Auffassung **Mefferts**: „[...] Marketing [bedeutet] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf aktuelle und potenzielle Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten zur

¹⁷⁴ Vgl. Meffert (2002), S. 15.

¹⁷⁵ Das Konzept der marktorientierten Unternehmensführung ist weiter gefasst als der ursprüngliche Ansatz zur Verbesserung der Absatzsteigerung, jedoch enger als das generische Konzept nach **Kotler**, das Marketing allgemein als Gestaltung von Austauschprozessen von jeglichen Werten für eine Gegenleistung zwischen frei handelnden und kommunizierenden Parteien versteht. (Vgl. Kotler (1972), S. 53f.) Der Bezug auf den Unternehmenskontext entspricht nicht nur besser den Anforderungen dieser Untersuchung, sondern stellt den mehrheitlichen Teil der Literaturbeiträge dar. Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 13f.

¹⁷⁶ Vgl. Meffert (2002), S. 3.

¹⁷⁷ Vgl. Diller (2007), S. 37f.

¹⁷⁸ Vgl. Meffert (2000), S. 6f.; Thommen (2004), S. 123, 126f.

Verwirklichung der Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess [!] durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse.¹⁷⁹ Der darin formulierte managementorientierte Ansatz lässt sich anhand acht typischer Aspekte des Marketing verdeutlichen:

- Probleme und Bedürfnisse als Ausgangspunkt (Philosophieaspekt),
- interdisziplinäre Analyse des Kundenverhaltens (Verhaltensaspekt),
- eingehende Erkundung des Marktumfelds (Informationsaspekt),
- strategische Ausrichtung der Unternehmensziele und Marketingaktivitäten an den Stakeholdern des Unternehmens (Strategieaspekt),
- die Marktgestaltung mittels des Instrumentariums des Marketing-Mix (Aktionsaspekt),
- die Herausstellung einzelner Marktsegmente anhand bestimmter Kriterien zur gezielteren Gestaltung der Aktivitäten (Segmentierungsaspekt),
- die organisatorische Festigung und Koordination dieser einzelnen Aktivitäten (Koordinationsaspekt) sowie
- die Betrachtung weit reichender gesellschaftlicher Auswirkungen (Sozialaspekt).¹⁸⁰

Eine grundlegendere, weniger managementorientierte Formulierung des Marketingbegriffs findet **Kotler**: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.“¹⁸¹ Das zu Grunde liegende Verständnis von Marketing setzt sich in diesem Fall aus sieben Elementen zusammen:

- unterschiedlich bedeutsame Bedürfnisse und konkrete Anforderungen der Nachfrage,
- Produkte (materielle und immaterielle Leistungen) als Problemlösungsangebote,
- Wert und Bedürfnisbefriedigung im Rahmen der Nutzenabwägung des Kunden,
- Austausch und Transaktionen als Grundlage für Verhandlungsprozesse,

¹⁷⁹ Meffert (1995), S. 1472.

¹⁸⁰ Vgl. Meffert (2000), S. 8f. Auf diese konstituierenden Merkmale des Marketing-Managements verweist auch Benkenstein (2001), S. 7-9.

¹⁸¹ Kotler/ Keller/ Bliemel (2007), S. 18.

- Geschäftsbeziehungen und Netzwerke im Sinne eines integrativen Verständnisses von Wertschöpfungsprozessen, das Marketing von Beziehungen anstatt Transaktionen,
- die Existenz funktionierender Märkte als Institution, die Transaktionen abwickelt sowie
- das reziproke Verhältnis von Anbieter und Interessent im Sinne einer Überschneidung von Absatz- und Beschaffungsaktivitäten.¹⁸²

In einem Vergleich der einzelnen Bestandteile der Marketingauffassungen wird deutlich, dass trotz einer expliziten Berücksichtigung von Philosophie, Information und Verhalten die Managementfunktion eine bedeutend stärkere Berücksichtigung bei **Meffert** findet, währenddessen **Kotler** sich den einzelnen Funktionen, Konzepten und Institutionen des Marktaustauschprozesses genauer widmet. In Anbetracht des Untersuchungsgegenstands und der (potenziellen) Auswirkung von Handlungen und Interaktionen des Anbieters auf den Nachfrager sollen diese Ausführungen in Bezug auf das Immobilienmarketing Berücksichtigung finden.

Die Grundsätze allgemeiner Marketingtheorien gelten genauso für immobilienökonomische Prozesse und bilden die Grundlage eines speziellen Immobilienmarketings unter Beachtung der Besonderheiten des Markts und der Umsetzung in die immobilienwirtschaftliche Praxis.¹⁸³ Folglich sind im Rahmen der unternehmerischen Steuerung alle Funktionen und Unternehmensbereiche in der Immobilienwirtschaft zunächst auf den Nutzen des Kunden auszurichten.¹⁸⁴ In Bezug auf die Anmietungsprozesse in Unternehmen bilden die Instrumente im Immobilienmarketing letztlich den Handlungsspielraum der anbietenden Unternehmen zur Einflussnahme auf das Verhalten der anmietenden Unternehmen durch die wechselseitigen Interaktionen.

2.1.3.2 Begriffsauffassungen von Immobilienmarketing

Die Vermarktung von Immobilien und immobilienpezifischen Dienstleistungen steht, insbesondere durch ein Überangebot in manchen Regionen und die gestiegene Ans-

¹⁸² Vgl. Kotler et al. (2007), S. 29-39; Kotler/ Keller/ Bliemel (2007), S. 11-18.

¹⁸³ Vgl. Bolliger/ Ruhstaller (2004), S. 91.

¹⁸⁴ Natürlich ist dieses Ziel unter der Prämisse der Gewinnerzielungsabsicht eines wirtschaftlich arbeitenden Unternehmens zu sehen. Vgl. Franz (1997), S. 383.

pruchshaltung der Nachfrager, im vornehmlichen ökonomischen Interesse der Anbieter auf den verschiedenen Immobilien(dienstleistungs)märkten.¹⁸⁵ Für die Erarbeitung von Konzepten für das Immobilienmarketing aus Erkenntnissen der allgemeinen Marketingdisziplin sehen **Schulte/ Brade** die Notwendigkeit, sich zuvor mit den Besonderheiten der Immobilienbranche, der vorliegenden Marketingsituation, dem Immobilienmarkt und dem entsprechenden Teilmarkt zu beschäftigen. Ein eventuell noch vorherrschendes Verständnis von Immobilienmarketing als eine vertriebsdominierte Funktion bedarf einer weiteren konzeptionellen Integration in einen ganzheitlichen Rahmen.¹⁸⁶

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionsansätze mit durchaus anders gesetzten Schwerpunkten. Diese reichen von einem sehr klassischen und einfachen Verständnis von Immobilienmarketing, in dem die Zielsetzung einer Unternehmung als der erfolgreiche Absatz von Produkten und Dienstleistungen am Markt definiert wird¹⁸⁷ bis zu philosophischeren Ansätzen, die Immobilienmarketing als „[...] Denkhaltung [verstehen], nach der das Unternehmen vom Markt her geführt wird. Der Kunde und vor allem dessen Bedürfnisse werden dabei in den Mittelpunkt der Überlegungen gerückt“.¹⁸⁸

Es zeigt sich eine Weiterentwicklung des Immobilienmarketingbegriffs, die ein wachsendes Kundenbewusstsein in der Immobilienwirtschaft unterstreicht. So definiert **Falk** zunächst Immobilienmarketing von Gewerbeimmobilien als „[...] die Gesamtheit aller unternehmerischen Maßnahmen, die zur Beschaffung und zum Verkauf oder der Vermietung einer Immobilie führen“.¹⁸⁹ In späteren Veröffentlichungen versteht **Falk** Marketing mehr als Grundeinstellung, um im Wettbewerb der Unternehmen Vorteile in der Wahrnehmung des Kunden zu erlangen. Die Erwirkung dieser Vorteile muss auf der Untersuchung der Bedürfnisse der Kunden und ihrer dauerhaften Zufriedenstellung beruhen, um die wirtschaftlichen Ziele des anbietenden Unternehmens über die kurze Frist hinaus zu sichern.¹⁹⁰

Brade et al. zeigen eine umsetzungsorientierte Betrachtung: „Immobilienmarketing ist die Gesamtheit aller systematischen und zielgerichteten Maßnahmen, die zur Entwicklung, Preisfindung und Verbreitung von Immobilien und/ oder immobilienpezifischen

¹⁸⁵ Vgl. Ziegler (2006), S. 19f.

¹⁸⁶ Vgl. Schulte/ Brade (2001), S. 38, 41.

¹⁸⁷ Vgl. Gartner (1997), S. 230.

¹⁸⁸ Kippes (2005), S. 459.

¹⁸⁹ Falk (1995), S. 939.

¹⁹⁰ Vgl. Falk (2004), S. 577.

Dienstleistungen dienen, um Austauschprozesse zur Zufriedenheit individueller und organisationaler Ziele herbeizuführen. Sämtliche Aktivitäten werden hierbei von der aktuellen Situation und den Spezifika der jeweiligen Immobilienmärkte beeinflusst.“¹⁹¹

Die ursprüngliche Definition von **Brade** als „[...] Denkhaltung [...] zur Erreichung der Unternehmensziele basierend auf systematischen Analyse- und Planungstätigkeiten [für] eine konsequent kundenorientierte Konzipierung und Vermarktung immobilien-spezifischer Leistungen“¹⁹² stellt sich als anbieter- und prozessstrukturbezogener dar, ohne eindeutig auf die Zielsetzung der Nachfrager bei der Vermarktung einzugehen.

In der Ableitung der Zielsetzung des Marketings lassen sich zuweilen auch die Ebenen nicht mehr genau voneinander abgrenzen, weswegen **Schulte/ Brade** die strategische Ebene als Ausrichtung der marktorientierten Unternehmensführung der immobilienwirtschaftlichen Organisationen und die operative Ebene als die Ausführungsmaßnahmen dieser Ziele mittels des verfügbaren Marketinginstrumentariums verstehen. Beide Ebenen sind durch die konsequente Marktorientierung zusammenhängend zu betrachten.¹⁹³ Diesen Sachzusammenhang unterstreicht Abbildung 5.

Die strategische Ebene als Bezugsrahmen der folgenden Umsetzung der Planung legt die grundlegenden Eckpunkte einer Marktbearbeitung im Immobilienmarketing fest. Ausgehend von der Marketingphilosophie des Unternehmens werden die Bedürfnisse als Ansatzpunkte für das Angebot profitabler Problemlösungen genutzt, um durch die Analyse des Marktumfelds und der handelnden Institutionen¹⁹⁴ die organisatorischen Strukturen des Marketings festzulegen. Die grundsätzliche Zielsetzung des Marketings ist mit anderen betrieblichen Bereichen abzustimmen und auf die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen auszurichten.¹⁹⁵ Die langfristig formulierte strategische Marketingplanung muss dabei auf die Dynamik der Märkte sowie einzelner Entwicklungen im Marktumfeld reagieren und sich so anpassungsfähig zeigen.¹⁹⁶

¹⁹¹ Brade et al. (2005), S. 713.

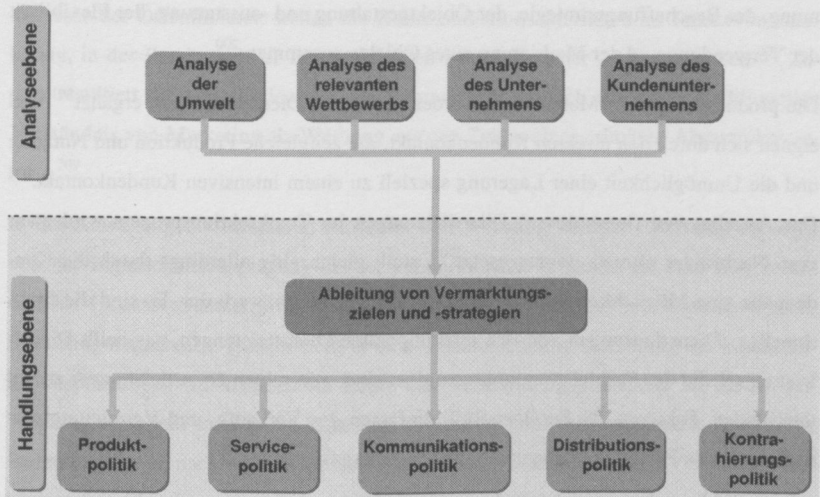
¹⁹² Brade (1998), S. 39.

¹⁹³ Vgl. Schulte/ Brade (2001), S. 40.

¹⁹⁴ Die Rahmenbedingungen des Marketings werden durch den Einfluss der ökonomischen, ökologischen, politischen und rechtlichen, kulturellen und sozialen, demografischen sowie physikalischen und technologischen Umwelt gesetzt. Vgl. Bolliger/ Ruhstaller (2004), S. 133f.

¹⁹⁵ Diese Tatsache wird im Marketing oft mit dem Begriff der komparativen Konkurrenzvorteile (KKV) bezeichnet. Ein komparativer Konkurrenzvorteil besteht, wenn es gelingt ein Leistungsangebot am Markt zu platzieren, das vom Nachfrager zum einen im Vergleich zu Wettbewerbsangeboten als höherwertig wahrgenommen und zum anderen dem Unternehmen einen Gewinn erwirtschaftet. Weiterführend zu diesem Konzept vgl. die fachspezifische Literatur u. a. Backhaus/ Voeth (2007), S. 15.

¹⁹⁶ Vgl. Brade (1998), S. 45-51; Falk (2004), S. 578f.



In Anlehnung an: Brade (1998), S. 68.

Abbildung 5: Ableitung des Marketinginstrumente aus der Analyseebene

Operativ stehen im Immobilienmarketing verschiedene einzelne Instrumente in Form eines Marketing-Mix zur Verfügung. Der Aufbau und Einsatz verhält sich recht ähnlich zu dem Einsatz der Instrumente in anderen Marketingdisziplinen. Die Faktoren des Marketing-Mix setzen sich aus der *Produkt- und Servicepolitik*, der *Kommunikationspolitik*, der *Distributionspolitik* sowie der *Preis- und Konditionenpolitik* zusammen.¹⁹⁷ Produkt- und Servicepolitik werden zusammengefasst als Leistungsprogramm einer Immobilie verstanden. Darin findet sich der Bezug auf die Verbundenheit der Sachleistung einer Immobilie und ihrer Dienstleistungsdimension.¹⁹⁸

Die Produktpolitik befasst sich mit den grundlegenden Leistungen der Immobilie. Ausgangspunkt ist die Notwendigkeit einer marktgerechten Gestaltung einer Immobilie und der dazugehörigen Dienstleistungen als Rückfluss aus den Ergebnissen von Marktforschungstätigkeiten und Kundenanalysen. Um einen Wettbewerbsvorteil in der Wahrnehmung der Nachfrager zu erlangen, sind die Anforderungen an eine Immobilie zu erfüllen, die über die ausschließlich physikalisch-technische Dimension hinausgehen.¹⁹⁹ Die grundsätzliche Festlegung der Produktpolitik setzt sich aus der Standortbestim-

¹⁹⁷ Vgl. Franz (1997), S. 384f.; Falk (2004), S.577f.; Kavalirek (2006), S. 394-397.

¹⁹⁸ Vgl. Brade (1998), S. 69; Falk (1997), S. 35, 37.

¹⁹⁹ Zu den Leistungsdimensionen einer Immobilie vgl. Punkt 2.2.2.1.

mung, der Beschaffungsstrategie, der Objektgestaltung und -ausstattung, der Flexibilität der Verwendung und der Markierung eines Objekts zusammen.²⁰⁰

Die produktpolitischen Maßnahmen werden meist von Dienstleistungen ergänzt²⁰¹ und eignen sich durch den direkten Kundenkontakt, die zeitgleiche Produktion und Nutzung und die Unmöglichkeit einer Lagerung speziell zu einem intensiven Kundenkontakt.²⁰²

Das Angebot von (kostenlosen) Dienstleistungen im Transaktionsprozess wird zwar vom Nachfrager oftmals vorausgesetzt²⁰³, stellt gleichzeitig allerdings durch die Kundennähe eine Möglichkeit zur Differenzierung vom Wettbewerb dar. Es sind die funktionellen Dienstleistungen von den institutionellen Dienstleistungen, das heißt Dienstleistungen, die der Sachleistung untergeordnet sind, von reinen Dienstleistungen zu unterscheiden. Faktoren der Servicepolitik umfassen das Verkaufs- und Vermietungsmanagement, das Facilities Management und Beratungsleistungen.²⁰⁴

Die Kommunikationspolitik umfasst alle kommunikativen Maßnahmen zwischen Unternehmen, den potenziellen und bestehenden Kunden und sonstigen Zielgruppen.²⁰⁵

Die Umsetzung der aus den Strategien und Zielen formulierten Maßnahmen erfolgt über die Media-Werbung, das Direktmarketing, die Öffentlichkeitsarbeit, das Event-Marketing, das Baustellen-Marketing sowie Messen und Ausstellungen.²⁰⁶ Die in der Immobilienwirtschaft eingesetzten Kommunikationsmittel von Verkaufsschild und Exposee zu Kundenclub und Sponsoring lassen sich hinsichtlich ihrer zeitlichen Wirkungsdauer und der Fokussierung in der Zielgruppenadressierung klassifizieren und sind den jeweiligen Vermarktungszielen entsprechend auszuwählen.²⁰⁷ Der hohe Erläuterungsbedarf der Immobilie und ihrer Leistungsdimensionen sowie ein erhebliches

²⁰⁰ Vgl. Brade (1998), S. 69f.

²⁰¹ Die Produktpolitik umfasst im allgemeinen Marketing neben der Dienstleistungspolitik noch die Sortimentspolitik und die Garantie-Leistungspolitik. Vgl. Weis (2004), S. 222.

²⁰² Vgl. Oeljeschlager (2001), S. 250-253.

²⁰³ Vgl. Falk (1997), S. 37.

²⁰⁴ Dienstleistungen können auf weitere Weisen kategorisiert werden: Einerseits trennt man standardisierte Kerndienstleistungen, die im Rahmen der Nebenkostenabrechnungen erfasst und berechnet werden, von Zusatzdienstleistungen, die nach den Anforderungen der Mieter individuell angeboten und in Rechnung gestellt werden. Andererseits kann man phasenbezogen zwischen akquisitions- und nutzungsbezogenen Dienstleistungen differenzieren. Erstere lassen sich primär den angesprochenen funktionalen Dienstleistungen in der Anbahnung einer Transaktion zurechnen und sind in der Regel als Incentives für den Nachfrager nicht kostenpflichtig, während Letztere als eigenständige Dienstleistungen im Rahmen der Flächenbewirtschaftung dem Leistungsumfang nach entsprechend zu bezahlen sind. Vgl. Brade (1998), S. 70-73; Zu weiteren Leistungsdimensionen immobilienpezifischer Dienstleistungen vgl. Oeljeschlager (2001), S. 247-249.

²⁰⁵ Vgl. Bruhn (2007), S. 29.

²⁰⁶ Vgl. Brade (2001), S. 65.

²⁰⁷ Vgl. Kippes (2001), S. 75f.

Interesse der Öffentlichkeit stellen die Kommunikationsaktivitäten im Immobilienmarketing, in der Praxis und der Literatur in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.²⁰⁸ Zudem resultiert die hohe Bedeutung der Kommunikation noch aus einem traditionellen Verständnis von Marketing als Werbung aus den Zeiten einer primären Absatzfokussierung.²⁰⁹

In der Abwägung des effektiven Einsatzes von Werbung schließt **Cleaveley** zunächst von der Eigenschaftsausprägung des zu vermarktenden Produkts auf eine sich verändernde Einsatzverhältnis von Werbung, Direktabsatz und anderen kommunikativen Marketingmaßnahmen. Zudem sieht er eine unterschiedliche Bedeutung der kommunikationspolitischen Maßnahmen im Laufe des Vermarktungsprozesses: Ist die Media-Werbung vor allem anfangs ein Mittel zur Erwirkung von Aufmerksamkeit, so tritt ihre Bedeutung in den nachfolgenden Phasen der weiteren informationellen Versorgung und Überzeugung bis zum Abschluss eines Vertrags im Vergleich zu anderen Maßnahmen in den Hintergrund. Die einzelnen Maßnahmen im Rahmen der Kommunikationspolitik sind daher integriert zu betrachten. Aus diesen Erkenntnissen folgert er, dass die eher konsumgütergeprägte Vermarktung von Immobilien infrage zu stellen ist.²¹⁰

Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit dem Management der Transaktion einer Immobilie zwischen Anbieter und Nachfrager; dies umfasst die Identifikation von potenziellen Kunden sowie die gezielte Bereitstellung einer Immobilie über die geeigneten Absatzkanäle und -institutionen.²¹¹ Im Unterschied zu anderen Produkten geht es nicht um die Distribution einer Immobilie oder damit verbundener Dienstleistungen, sondern um die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage vor Ort. Dieses Marketinginstrument wird zudem sehr von Entscheidungen in anderen Teilpolitiken in der eigenen Leistungsfähigkeit beeinflusst. Eine der Stellschrauben einer erfolgreichen Vermarktung ist der Zeitpunkt, bei dem nicht nur der intern optimale Moment festzulegen ist, sondern auch die Markt- und Wettbewerbssituation mit in Betracht zu ziehen sind. Es gilt im

²⁰⁸ Dies ergibt sich noch zum einen aus einer Betrachtung des existierenden Bestands an und etablierter Konzepte für Immobilien und zum anderen aus einer eher kurzfristig ausgelegten Kundenbeziehung im Gegensatz zu einer primären Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und einer langfristigen Kundenzufriedenheit. Zur Rolle der einzelnen Anspruchsgruppen und deren Einbindung in Marketingzielsetzungen vgl. Kotler et al. (2007), S. 49-52. Zu einer Betonung der Kommunikationspolitik vgl. Hopfgartner (2003), S. 24f.; Ohrt (2005); Ohrt/ Johns (1999).

²⁰⁹ Vgl. Meffert (2002), S. 3.

²¹⁰ Vgl. Cleaveley (1984), S. 104-107. Dem folgt die Grundthese dieser Dissertation insofern, dass der Erkenntnisgewinn einer rein konsumgütergeprägten Vermarktung von Immobilien zumindest begrenzt ist.

²¹¹ Vgl. Falk (1997), S. 36.

Wesentlichen zwei Vertriebsformen zu unterscheiden²¹²; den Eigen- und den Fremdvertrieb. Werden beim Eigenvertrieb unternehmensinterne Ressourcen aufgebaut und genutzt, um die direkte Distribution zum Nachfrager zu gewährleisten, so erfolgt der Fremdvertrieb in Form eines Outsourcings meist über Makler, die Immobilienfachabteilungen von Finanzdienstleistern oder selbstständige Anlageberater.²¹³

Die Preis- und Konditionenpolitik – häufig auch als Kontrahierungspolitik bezeichnet – umfasst alle Maßnahmen in Bezug auf die monetären Gegenleistungen, die für die Bereitstellung von materiellen und immateriellen Leistungen zu erbringen sind. So werden zum einen die Preise der jeweiligen Leistungen ermittelt und zum anderen die Zahlungsmodalitäten oder andere Leistungszugaben im Rahmen einer Konditionenstruktur festgesetzt. Neben unterschiedlichen Klassen einer Preisstrategie, verschiedenen Arten der Preisermittlung und -differenzierung führen Konditionen mittels Incentives (Umzugsunterstützung, Einrichtungszuschüsse oder Organisationsberatung), Zahlungskonditionen (mietfreien Zeiten oder Finanzierungsmodelle) sowie Provisionszahlungen mietpflichtiger Leistungen zu einer differenzierten Darstellung eines Vertragspakets.²¹⁴

Das preis- und konditionenpolitische Instrumentarium unterscheidet sich in der Wirkung in dreierlei Hinsicht²¹⁵:

- Zum Ersten ist die Flexibilität in diesem Bereich sehr hoch, so können Preise und Konditionen kurzfristig verändert und dennoch langfristige Auswirkungen erreicht werden.
- Zum Zweiten sind Änderungen in der Kontrahierungspolitik wirkungsstärker, da sie sich auf die zu erbringende Gegenleistung beziehen und eine Veränderung einen vielfach höheren Effekt aufweist als bspw. eine Erhöhung der Kommunikationsausgaben.

²¹² Eine dritte Vertriebsform, die Sonderformen des Vertriebs, beziehen sich auf den indirekten Vertrieb von Immobilien durch Anteile an einer Gesellschaft bspw. in Immobilienfonds und sind im Rahmen der Untersuchung von Anmietungsentscheidungen im Vertrieb zu vernachlässigen. Vgl. dazu eingehender Hinsche (2001), S. 504f.

²¹³ Vgl. Brade et al. (2005), S. 755f.; Aengevelt/ Aengevelt (2001), S. 458-464 auch zu einer ausführlicheren Analyse der Vor- und Nachteile der jeweiligen Vertriebsform. Weiterführend werden die Institutionen und Interaktionen der Anmietung in Punkt 3.1.4 diskutiert.

²¹⁴ Vgl. Brade et al. (2005), S. 760-763; Aengevelt/ Aengevelt (2001), S. 471-483; Brade (1998), S. 68, 82f.

²¹⁵ Vgl. Meffert (2000), S. 482.

- Zum Dritten ist die Wirkungsgeschwindigkeit bei preispolitischen Veränderungen sowohl in Bezug auf die Kunden- als auch auf die Wettbewerbsreaktion immens höher. Auf Umgestaltungen in den produkt- oder kommunikationspolitischen Instrumenten sprechen diese dahingegen weniger schnell an.

Die Wirkungsstärke dieses preispolitischen Instrumentariums ist zusätzlich dadurch begrenzt, dass solche Überlegungen zu einem späten Zeitpunkt im Vermarktungsprozess ansetzen und dann vielmehr reaktiv herangezogen werden.²¹⁶

Zusammenfassend ist Marketing trotz der beschriebenen Ansätze nicht als festgeschriebener Prozess in der Gestaltung der Instrumente zu verstehen, sondern aktiv individuell durchzuführen, um im Wettbewerb um den Kunden und in dessen Abwägung einen entscheidenden Vorteil im Vergleich zu relevanten Konkurrenten zu erlangen. Prinzipiell geht es um die Erfüllung von Kundenbedürfnissen.²¹⁷ Diese können unterschiedlicher Natur sein und müssen sich nicht nur auf die Erfüllung der Anforderungen an die Büroimmobilie, sondern können sich auch auf Anforderungen an den Entscheidungsprozess bzw. die Kundenbeziehung erstrecken. Die Möglichkeiten, die Bedürfnisse anmietender Unternehmen gezielt zu bedienen, ergeben sich über die beschriebenen Marketinginstrumente und sind daher für die Umsetzung der Erkenntnisse dieser Untersuchung in der Praxis notwendig.

2.1.3.3 Entwicklung eines kundenbezogenen Immobilienmarketingbegriffs

Immobilienmarketing muss kundenbezogen definiert werden und im Rahmen dieser Untersuchung vor allem den organisationalen Kontext der Anmietungsentscheidung umfassen. Die Auffassung von Marketing bedeutet jedoch nicht nur, die Kaufentscheidung des Kunden systematisch mit den Instrumenten des Marketing-Mix zu beeinflussen, sondern vielmehr im Kontakt mit dem Kunden sowohl die realen als auch die latent existierenden Anforderungen zu erfahren, um sie zu explizieren und mit einem entsprechenden Angebot zu bedienen.²¹⁸ Diesem Gedanken folgend, umfasst Immobilienmarketing „[...] die systematische Analyse, Planung, Organisation und Durchführung sämtlicher marktorientierter Immobilienaktivitäten. Die Kontrolle vervollständigt diese

²¹⁶ Vgl. Bodenbach (2005), S. 10.

²¹⁷ Vgl. Bolliger/ Ruhstaller (2004), S. 69.

²¹⁸ Vgl. Gartner (1997), S. 232.

komplexe Leistung. Gegenstand des Immobilienmarketings sind Austauschbeziehungen mit Kunden und Investoren im Rahmen des Verkaufs [...], der Vermietung [...] oder [des Baus von Immobilien] [...] zur Erreichung des Unternehmensziels unter Einsatz aller absatzpolitischen Instrumente [...]“.²¹⁹ Diese Sichtweise stellt dabei eher auf die unternehmerische Umsetzung von Marketing ab.²²⁰ Diese Umsetzung muss jedoch auf der Untersuchung der Entscheidungsprozesse in der Anmietung basieren, um diese Erkenntnisse aufgreifen zu können.

Das Verständnis von Immobilienmarketing ist im Kontext der vorliegenden Untersuchung zu sehen. So erfolgt die Betrachtung der Interaktionen der Marktteilnehmer im Austauschprozess unter sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Gesichtspunkten und setzt bei **Kotlers** Sicht von Marketing als Beschreibung von Austauschprozessen an. Diese entstehen in einem Beziehungsgefüge von verschiedenen Personen und Institutionen und liegen der Analyse zur Entstehung und Generierung von Nachfrage zu Grunde. Die Fokussierung auf das Entscheidungsverhalten des anmietenden Kunden zielt als wesentlicher Ausgangspunkt zur späteren Umsetzung in vermierterseitigen Managementaktivitäten auf die Erforschung der Bedürfnisstruktur der Nachfrager und deren Vorgehensweise zur Befriedigung der vorhandenen und latenten Wünsche ab. Dabei müssen zudem die Institutionen und Prozesse, die eine letztendliche Entscheidung beeinflussen, thematisiert werden.²²¹

In diesem Zusammenhang tritt das Management der Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt des Immobilienmarketings. **Hellerforth** sieht in der Auslegung der geschäftlichen Aktivitäten im Management von Geschäftsbeziehungen unter ansonsten gleich bleibenden Bedingungen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Demzufolge erleichtert Beziehungsmarketing die Anbahnung neuer Geschäfte und die Loyalität des Kunden in der Geschäftsbeziehung. Es schafft einen potenziellen Bonus in der preispolitischen Gestaltung und unterstützt den Abschluss von Folgegeschäften. Einschränkung ist jedoch anzuführen, dass das Beziehungsmanagement bedeutend schwieriger ist, wenn über länge-

²¹⁹ Gartner (1997), S. 294.

²²⁰ Vgl. Kavalirek (2006), S. 393; Falk (1997), S. 31-34.

²²¹ Diese Dimensionen finden in der Marketingdisziplin Eingang in den Integrativ-Prozessualen Marketingansatz (IPM) in Form von zwei der drei Fundamente dieses Konzepts. Vgl. Mattmüller (2006), S. 47-54. Zudem bilden institutionen- und informationsökonomische Betrachtungen des Industriegütermarketings die Grundlage des heutigen Forschungsstands. Vgl. Aufderheide (2004) und Weiber (2004).

re Zeit keine Transaktionen bzw. Interaktionen zwischen den Vertragsparteien bestanden haben und eine Kommunikation häufig nur in Problemsituationen stattfindet.²²²

Ein Anknüpfungspunkt zu den Marketingansätzen im Beschaffungsverhalten von Organisationen bietet sich durch eine Auffassung von Immobilienmarketing, die sich umfassender in der relationalen Ausrichtung und ebenso kundenbezogener darstellt.

Entsprechend ist Immobilienmarketing an dieser Stelle als Prozess im immobilienökonomischen Umfeld verstanden werden, dessen Ziel es ist, durch das Angebot immobilienpezifischer Sach- und Dienstleistungen sowohl eine gegenwärtige Bedürfnisbefriedigung zu schaffen als auch eine dauerhafte Kundenbeziehung aufzubauen. Bei der Gestaltung des Austauschprozesses muss das Verständnis der identifizierten Zielgruppen, ihrer individuellen Hintergründe, ihrer Anforderungen und Interessenlagen den Rahmen für das marketingpezifische Instrumentarium des Unternehmens bilden.

Nach der Vorstellung der thematischen Schnittmengen des Anmietungsverhaltens von Unternehmen mit dem Corporate Real Estate Management, dem Marketing zwischen Unternehmen und einem erweiterten Verständnis von Immobilienmarketing werden im folgenden Abschnitt die zentralen Begrifflichkeiten dieser Arbeit kurz skizziert, um einer gemeinsamen Ausgangsbasis für die Untersuchung zu schaffen.

2.2 Erläuterung der Grundbegriffe der Untersuchung

Analog zur thematischen Einordnung erfolgt an dieser Stelle zunächst eine Klärung der zentralen Begriffe. Diskutiert werden der Beitrag deskriptiver Modelle zur Erforschung des Untersuchungsgegenstands und die Funktionsweise von *Entscheidungen* und den dazugehörigen *Prozessen* im organisationalen Kontext. Zudem gilt es zu klären, wie das Gut *Büroimmobilie* als Gegenstand der Mietbeziehungen einzuordnen ist und wie sich das Konstrukt der *Miete* aus rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekten zusammensetzt. Neben der definitorischen Klärung wird vor allem die Bedeutung für die weitere Untersuchung der Anmietungsprozesse in Unternehmen herausgearbeitet.

²²² Vgl. Hellerforth (2001a), S.13-15. **Hellerforth** widmet sich primär operativen, anbieterseitigen Maßnahmen im Aufbau eines Beziehungsmanagement weniger der Eignung der direkten Übertragung des Marketingkonzepts auf die Immobilienökonomie anhand der Eigenschaften der Immobilie, der institutionellen Besonderheiten und der Friktionen des Immobilienmarkts. Vgl. dazu Punkt 1.3.1.1.

2.2.1 Entscheidungen und Entscheidungsprozesse

Die Beschäftigung mit Entscheidungen und den Prozessen, die zu ihnen führen, ist der Kern dieser Untersuchung und so werden in diesem Abschnitt unterschiedliche entscheidungstheoretische Betrachtungswinkel, verschiedene Formen von Entscheidungen und die einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses vorgestellt.

2.2.1.1 Entscheidungen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

Entscheidungen als Auswahl zwischen vorhandenen Alternativen werden in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung interdisziplinär erforscht. Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit der systematischen Analyse und Erklärung von Entscheidungen bei Individuen und Gruppen.²²³ Dieses Forschungsfeld lässt sich aus zwei Perspektiven erschließen.²²⁴ In der *präskriptiven* oder auch *normativen* Entscheidungstheorie werden forschungslogisch abgeleitete Handlungsempfehlungen entwickelt, die von einem rational handelnden Akteur in der jeweiligen Situation einzuhalten wären. In der präskriptiven Entscheidungstheorie lassen sich Entscheidungsmodelle aus den Ergebnissen deduktiver Untersuchungen ableiten. Dabei liefern sie rationale Entscheidungsoptionen für verschiedene Handlungsalternativen in bestimmten Situationen unter idealen Bedingungen.²²⁵ *Deskriptive* Entscheidungsmodelle, die induktiv gewonnene Erkenntnisse der betrieblichen Praxis zur Beschreibung von Entscheidungsprozessen nutzen, bedienen sich der umgekehrten Vorgehensweise und versuchen, das Entscheidungsverhalten der Akteure akkurat zu beschreiben und zu systematisieren. Diese stark verhaltenswissenschaftlich geprägte Ausrichtung der Entscheidungstheorie untersucht das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Akteure empirisch, um durch die Kenntnis der Umstände einer Entscheidung, die Ergebnisse antizipieren und ggf. beeinflussen zu können.²²⁶ Die deskriptive Entscheidungstheorie untersucht demnach die Prämissen einer Entscheidung, anstatt diese als gegeben vorauszusetzen. Ihre explanatorische Funktion ermög-

²²³ Zum tieferen Verständnis industrieller Kaufprozesse und des Verhaltens einzelner Akteure sind neben marketingtheoretischen Aspekten weitere Erkenntnisse der Entscheidungstheorie bzw. der Organisations- und Kommunikationswissenschaften einzubeziehen. Vgl. Webster (1965), S.376.

²²⁴ Zur Gewichtung der präskriptiven und deskriptiven Entscheidungstheorie in der deutschsprachigen Forschung und Lehre vgl. Vetschera (1992).

²²⁵ Die Schwierigkeiten mit der logikgetriebenen Ableitung des Entscheidungsverhaltens liegen in der Vorhersage des Verhaltens eines wirtschaftlichen Akteurs. So muss man bei mehrfacher Zielsetzung nicht nur voraussetzen, dass dieser rational handelt, sondern auch Annahmen treffen, wie er seine Umwelt wahrnimmt und welche Alternativen und damit verbundenen Konsequenzen er betrachtet. Vgl. Simon (1959), S. 270f.

²²⁶ Vgl.; Homburg/ Krohmer (2006), S. 172f.; Laux (2007), S. 1-3, 13-18; Rapoport (1989), S. 2, 6f.

licht den empirischen Schluss der gefundenen Zusammenhänge auf Regeln, welche die Ergebnisse eines Entscheidungsprozesses unter bestimmten Bedingungen vorhersagbar machen.²²⁷

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie greift auf das Verständnis von **Cyert/ March** zurück und betrachtet die Unternehmung als System, das zur Erreichung seiner unternehmerischen Ziele, die Koordination der Entscheidungen der einzelnen Mitglieder der Organisation übernehmen muss. Den einzelnen Personen werden dabei zum einen eine limitierte Fähigkeit der Informationsverarbeitung und zum anderen eine begrenzte Bereitwilligkeit unterstellt, sich im Unternehmen einzubringen.²²⁸ Die eingeschränkte Rationalität der Akteure im Unternehmen bedingt das in der verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Unternehmung proklamierte Zufriedenheitspostulat, welches besagt, dass ein großer Teil der Entscheidungen in Unternehmen vielmehr auf der Suche nach einer zufrieden stellenden als einer optimalen Lösung beruht.²²⁹

Die existierenden, entgegengesetzten Interessen zwischen Individuen, Gruppen und Organisation schränken die Bereitschaft der Individuen ein, im Interesse des Unternehmens zu handeln. Der Ausgleich dieser (potenziellen) Konflikte ist fortlaufend Gegenstand von Verhandlungen, die das organisationale System konstituieren. Zum einen ist der Konfliktgrad abhängig von den einzelnen Zielen und der jeweiligen Verhandlungsstärke, zum anderen sind die jeweiligen Ziele nicht im Vorhinein festgelegt, sondern orientieren sich vielmehr an bestimmten Erfahrungen bzw. an als durchsetzbar befundenen Vorstellungen.²³⁰

Mit dem Begriff der begrenzten Rationalität bezeichnet **Simon** die Tatsache, dass Entscheidungsträger zwar durchaus bemüht sind, Problemstellungen vollkommen zu erfassen und die Informationen rational zu verarbeiten, es allerdings aufgrund ihrer eingeschränkten Rationalität gar nicht vermögen.²³¹ Dieser Aspekt kommt natürlich vor allem bei komplexen Prozessen wie der Anmietung zur Geltung. Dabei sind drei Arten von kognitiv bedingten Defiziten zu unterscheiden: begrenzte Auswahl von Alternativen,

²²⁷ Vgl. Mazanek (2006), S. 53f.; Bamberg/ Coenenberg (2006), S. 5.

²²⁸ Vgl. Homburg/ Krohmer (2006), S. 202.

²²⁹ Vgl. Simon (1959), S. 262-264.

²³⁰ Vgl. Cyert/ March (1995), S. 206ff.; Bamberg/ Coenenberg (2006), S. 7f. Auf die schwer zu vereinbaren Annahmen der klassischen Ökonomie mit den wirklichen Begebenheiten bspw. in der Annahme einer passiven Organisation ohne Eigeninteressen verweist Adam (1996), S. 31-35.

²³¹ Zu einer Übersicht häufig auftretender Wahrnehmungsverzerrungen wie die Suche nach unterstützenden Argumenten, die Verfügbarkeit von Informationen, selektive Wahrnehmung und Verhaltensinkonsistenzen im Entscheidungsprozess vgl. Makridakis (1990), S. 36f.

unvollständiges Wissen und beschränkte Bewertung des zukünftigen Geschehens. Gelingt es dem Einzelnen im ersten Fall nicht, alle existierenden Alternativen gegeneinander abzuwiegen, so kann er im zweiten Fall gar nicht alle benötigten Informationen über die Entscheidungssituation und eventueller Konsequenzen beschaffen noch bewerten. Selbst wenn die kognitiven Schwächen der ersten beiden Fälle nicht vorlägen, so könnte der Entscheidungsträger im dritten Fall die zukünftigen Konsequenzen aus Ermangelung der Kenntnis des zukünftigen Handlungsumfelds nicht verarbeiten.²³²

2.2.1.2 Kollektive Entscheidungen

Nach der Einordnung der Untersuchung vor dem entscheidungstheoretischen Hintergrund erfolgt die Einreihung von Entscheidungen in den Kontext der Unternehmen, die den Umgang mit Entscheidungen und verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt.

Becker sieht einzelne Entscheidungsprozesse als Episoden²³³, die sich in den Gesamtkontext des organisationalen Geschehens einordnen. Die einzelnen Entscheidungsprozesse grenzen sich durch die Festlegung von Anfang- und Endpunkt im kontinuierlichen Verhaltensfluss der Organisation ab. Entscheidungsprozesse können somit als Sequenz bewussten Handelns im Hinblick auf gewisse Entscheidungssituationen aufgefasst werden. Auf organisationaler Ebene lässt sich die Entscheidung der Organisation entweder durch ein gemeinschaftlich handelndes Ganzes oder durch die jeweiligen Beiträge der Individuen zur organisationalen Entscheidung auffassen.²³⁴

Die Überlegungen zur Vertretung der einzelnen Interessen in der Entscheidungstheorie folgen der Auffassung, dass die Erklärung für soziale Prozesse im Verhalten der Menschen liegt. Der Einzelne ist letztlich der Entscheidungsträger bzw. Handelnde. Ein übergeordnetes Kollektiv (Gruppen oder Unternehmen) kann eine geeignete Untersuchungseinheit bilden, jedoch fundiert dieses Verhalten auf den Entscheidungen der Individuen. Grundsätzlich kann vorausgesetzt werden, dass die Durchsetzung der eignen Interessenlagen und Präferenzen das Verhalten der Einzelnen in Entscheidungssituationen bestimmen wird.²³⁵ Dies basiert zum einen auf der Erkenntnis, dass Individuen

²³² Vgl. Simon (1997), S. 93-97.

²³³ Weiterführend zu Konzeptionen von Entscheidungsepisoden vgl. Schwub-Gwinner (1993).

²³⁴ Dazu und zu einer weiterführenden Differenzierung der individuellen und organisationalen Ebene der Entscheidung vgl. Becker (1996), S. 201-210.

²³⁵ Vgl. Feess (2004), S. 37.

zwar Ziele haben, das Kollektiv jedoch über keine eigenständigen verfügt und zum anderen zur Untersuchung der Entscheidungsfindung des Kollektivs auf dieser Ebene solche Ziele gebildet werden müssen. Die Herleitung der Ziele in Verhandlungen, die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, die nachrangige Beachtung der Ziele und eine organisationale Trägheit lassen es zu, dass Entscheidungen getroffen werden, die im Widerspruch zu vereinbarten Zielen stehen.²³⁶

Bei der Betrachtung des Entscheidungsverhaltens in Organisationen sind die mitunter nicht deckungsgleichen Zielsetzungen von Individuum und Kollektiv aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu berücksichtigen. Das Verhalten der Einzelnen in der Organisation ist abhängig von den Kompetenzen, die den jeweiligen Akteuren durch vorgesetzte Ebenen zuteil werden. Diese variieren nicht nur im Umfang, sondern auch in der zeitlichen Befristung. Im organisationalen Zusammenhang bezieht sich die Zentralisation von Entscheidungen auf die Bündelung, die Dezentralisation auf die Trennung bzw. Übertragung von Entscheidungskompetenzen an die nächste hierarchische Ebene. In einer zentralen Organisation werden Entscheidungen, die für eine bestimmte Organisationseinheit zu treffen sind, zumindest gemeinsam mit, wenn nicht sogar auf einer vorgesetzten Ebene herbeigeführt. Abhängig vom Anteil der zentral bzw. dezentral getroffenen Entscheidungen, spricht man von einem hohen bzw. niedrigen Zentralisierungsgrad.²³⁷ In der Abwägung einer Delegationsentscheidung sind Faktoren wie Eigenschaften der Unternehmensleitung und der beauftragten Akteure, die Art der anstehenden Entscheidung sowie das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und den verantwortlichen Mitarbeitern von Bedeutung.²³⁸ Im Rahmen des Delegationsprozesses wird zudem ein gewisser Grad an Formalisierung des Entscheidungsprozesses notwendig, um aus Sicht der Unternehmensleitung Entscheidungen beeinflussen zu können. Diese Steuerung erfolgt über organisatorische Maßgaben, die das Entscheidungsverhalten auf nachgeordneter Ebene bestimmen. Die Determinanten der Formalisierung umfassen primäre Ausprägungen, die sich auf den Prozess der Entscheidungsfindung beziehen und sekundäre, die Eigenschaften der Entscheidungsträger beschreiben.²³⁹

²³⁶ Vgl. Cyert/ March (1995), S. 29, 48f.

²³⁷ Zur vertikalen und horizontalen Dezentralisierung vgl. u.a. Mintzberg (1979), S. 181-213.

²³⁸ Zu weiteren Ausführungen zu Abwägungskriterien bei Delegationsentscheidungen vgl. Laux/ Liermann (2005), S. 416-421.

²³⁹ Vgl. Battenfeld (2005), S. 18-23.

Die Organisation beschneidet im Verhältnis zu den Akteuren, die in ihrem Namen handeln, die Entscheidungsfreiheit und ersetzt einen Teil der Entscheidung durch den organisationalen Prozess. Damit präzisiert sie die Aufgaben und Funktionen des Akteurs, stimmt die Grenzen seiner Entscheidungsbefugnisse zu denen anderer Akteure ab und stattet ihn gleichzeitig mit der benötigten Autorität aus, die zur Durchführung dieser Entscheidungen vonnöten sind. Die Delegation bietet durch eine vertikale Spezialisierung entscheidende Vorteile: In komplexen Situationen hat sie eine Koordinationsfunktion, ermöglicht zudem, dem Akteur Erfahrung und Expertenwissen in einem Fachbereich aufzubauen. Darüber hinaus geht die Verantwortlichkeit für eine Entscheidung vollkommen auf den nachgeordneten Akteur über.²⁴⁰

Auf diesen Überlegungen basieren die Abwägungen, die Unternehmen in der Organisation ihrer Anmietungsprozesse zu treffen haben. Es gilt abzuwägen, ob sie die immobilienbezogenen Prozesse in einer betrieblichen Immobilienmanagementfunktion zentralisieren oder die Entscheidungskompetenzen in den dezentralen Einheiten belassen. Daneben können Kompromisslösungen existieren oder Schwellenwerte für die Zustimmung der nächsthöheren Hierarchieebene definiert werden. Die Auswirkungen dieser Gestaltung zeigen sich im Verlauf der Anmietungsprozesse.

2.2.1.3 Phasen des Entscheidungsprozesses

Im erweiterten Verständnis umfasst der Begriff der Entscheidung nicht nur die Festlegung auf eine Alternative, sondern den gesamten Entscheidungsprozess.²⁴¹ In einer vereinfachten Darstellung eines Entscheidungsprozesses als Interaktion lässt sich ein Austausch von Informationen und Aktionen zwischen Objekt- und Subjektsystem darstellen. Das Objektsystem ist als das direkte Umfeld des Entscheidungssubjekts aufzufassen, das grundlegende Rahmenbedingungen und Handlungsmöglichkeiten umfasst. Die Betrachtung des Entscheidungsfelds erstreckt sich somit nicht nur auf die wesentlichen Grundsätze der Entscheidungen, technologische oder juristische Gegebenheiten, institutionelle und marktbedingte Strukturen oder vergangene Entscheidungen, sondern auch auf die Möglichkeiten zur Beeinflussung dieser Parameter. Die entscheidende Einflussnahme in der Gestaltung des Entscheidungsprozesses und seines Ergebnisses geht vom

²⁴⁰ Vgl. Simon (1997), S. 7-9.

²⁴¹ Vgl. Jungermann (2005), S. 72.

Subjektsystem aus. Die Informationssuche, -aufbereitung und -gestaltung werden im Subjektsystem an der Zielfunktion des Entscheidungssubjekts ausgerichtet. Durch die Informationslage entwickelt der Entscheidungsträger – neben faktischen Entscheidungsprämissen – gewisse subjektive Annahmen hinsichtlich der Entscheidungssituation, die er seiner Bewertung der unterschiedlichen Handlungsoptionen unter Berücksichtigung seiner Ziele zu Grunde legt, um schließlich eine Lösung zu seiner Problemstellung zu erarbeiten.²⁴² Diese Systematik greift die Bedeutung von Interaktionen für den Untersuchungsgegenstand auf. Denn nicht nur im Zusammenhang der Marketingbeziehungen zwischen Unternehmen, sondern auch in Problemstellungen der Entscheidungstheorie erhalten Interaktionen den Stellenwert, der ausgangs in den soziologischen Grundlagen skizziert wurde.

In der Literatur zum Entscheidungsverhalten ist festzustellen, dass sich ein typischer Entscheidungsprozess stets in mehrere Phasen aufteilen lässt. Um einen Überblick der unterschiedlichen Ansätze zu geben, werden im Folgenden verschiedene Entwürfe einzelner Autoren sowie ausgewählte Kritikpunkte vorgestellt, um als Synthese dieser Forschungsbeiträge einen idealtypischen Entscheidungsprozess abzubilden, der Grundlage des weiteren Vorgehens ist. Die Ansätze der einzelnen Autoren, die in Abbildung 6 dargestellt sind, variieren vor allem in der Benennung der Phasen und der Zuweisung der inhaltlichen Tätigkeiten in den jeweiligen Phasen.

Schwub-Gwinner gliedert ihren Entscheidungsprozess in die Phasen der Problemidentifikation, der Informationssuche, der Alternativenentwicklung, der Alternativenbewertung und der letztendlichen Auswahl.²⁴³ **Raab/ Unger** legen dem Prozess einen ähnlichen Verlauf zu Grunde, fügen den vergleichbar definierten Phasen allerdings noch zwei weitere hinzu. Neben der Problemdefinition, Informationsbeschaffung, Alternativenidentifizierung, Alternativenbewertung und Auswahlentscheidung erwähnen sie die Bedeutung von Umsetzung und Erfolgskontrolle²⁴⁴ und unterstreichen damit eine erweiterte Auffassung des Entscheidungsbegriffs. **Laux** beschreibt den Entscheidungsprozess in fünf Schritten: Problemformulierung, Präzisierung der Kriterien zur Zielerfüllungsbewertung der Alternativen, Suche nach und Bewertung der Alternativen unter Berücksichtigung möglicher Restriktionen, Alternativauswahl und Entscheidungsumset-

²⁴² Vgl. Bamberg/ Coenenberg (2006), S. 1f.

²⁴³ Vgl. Schwub-Gwinner (1993), S. 24f.

²⁴⁴ Vgl. Raab/ Unger (2005), S. 53.

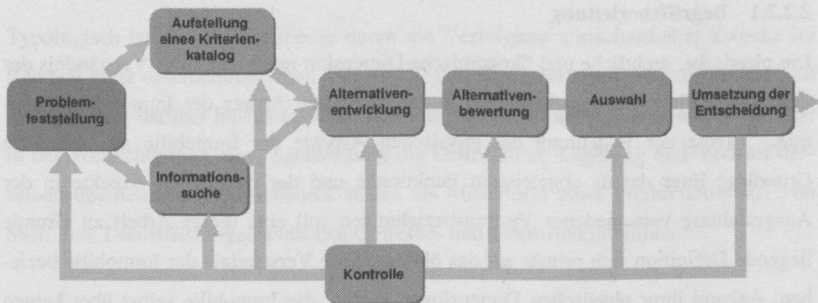
Schwub-Gwinner (1993)	Problem-identifikation	Informations-suche	Alternativen-entwicklung	Alternativen-bewertung	Auswahl				
Raab/Unger (2007)	Problem-defintion	Informations-beschaffung	Alternativen-identifi-zierung	Alternativen-bewertung	Auswahl-entschei-dung	Umsetzung	Erfolgs-kontrolle		
Laux (2007)	Problem-formulierung	Präzisierung der Bewertungs-kriterien	Alternativen-suche und -bewertung	Alternativen-auswahl	Entschei-dungs-umsetzung				
Reit-meyer (2000)	Wahrneh-mung von Reizen	Situations-definition	Informations-beschaffung	Alternati-ven-erarbeitung	Alternativen-bewertung	Entschei-dung	Durchfüh-rung	Kontrolle	Lernprozess
Witte (1988)	Erkennen des Prob-lems	Informations-gewinnung	Alternativen-erarbeitung	Alternativen-bewertung	Entschluss				

eigene Darstellung

Abbildung 6: Literaturüberblick zu den Phasen im Entscheidungsprozess

zung.²⁴⁵ **Reitmeyer** wiederum fasst den Entscheidungsprozess umfassender auf und unterscheidet neun Phasen: die Wahrnehmung von Reizen, die Situationsdefinition, die Informationsbeschaffung, die Alternativenerarbeitung, deren Bewertung, die Entscheidung, deren Durchführung, die Kontrolle und der sich anschließende Lernprozess.²⁴⁶

Die Verwendung modelltypischer Phasen des Entscheidungsprozesses unterstützt die Auseinandersetzung mit den einzelnen Konzepten im Rahmen der Untersuchung, daher werden bestimmte Vereinfachungen unternommen. Jedoch durchlaufen Kaufentscheidungsprozesse meist nicht die idealtypisch vorgegebene Reihenfolge der einzelnen Phasen, sondern zeigen Rückkopplungen oder unterschiedliche Abfolgen.²⁴⁷ **Mintzberg/Raisinghani/ Théorêt** schlagen daher in Bezug auf strategische Entscheidungsprozesse ein iteratives Verfahren vor, dass diese Kritik durch wiederholtes Durchlaufen gewisser Entscheidungsphasen aufgreift und dennoch in den Phasenbezug integriert.²⁴⁸ **Witte** stellt zudem empirisch fest, dass im Entscheidungsprozess die Entscheidung nicht mit einem Mal am Ende des Prozesses getroffen wird, sondern, dass Teilentscheidungen während des Prozesses zu treffen sind – vermehrt zum Ende des Prozesses. Die Aktivitäten der Informations- und Alternativensuche sowie deren Abwägung erstrecken sich ungleichmäßig über den gesamten Entscheidungsprozess.²⁴⁹



In Anlehnung an: Mintzberg/ Raisinghani/ Théorêt (1976), S. 266.

Abbildung 7: Entscheidungsprozess in Phasenablauf

Abbildung 7 greift die verschiedenen Ansätze und die kritischen Anmerkungen inhaltlich auf und legt aufgrund der Begriffsvielfalt eine einheitliche Benennung der Bestand-

²⁴⁵ Vgl. Laux (2007), S. 8-12.

²⁴⁶ Vgl. Reitmeyer (2000), S. 30.

²⁴⁷ Vgl. Hruschka (1996), S. 9.

²⁴⁸ Vgl. Mintzberg/ Raisinghani/ Théorêt (1976), S. 266-273.

²⁴⁹ Dazu sowie zu der Falsifikation der Fünf-Phasen-Hypothese vgl. Witte (1988a), S. 220-223.

teile des Prozesses fest. Dieser allgemein gehaltene Entscheidungsprozess bildet die Grundlage für die weitere Erforschung anmietungsspezifischer Entscheidungen. Hervorzuheben bei dieser idealtypischen Darstellung ist die Tatsache, dass die Phasen der Anmietungsentscheidung in der Praxis u. a. aufgrund des Rückgriffs auf vorherige Entscheidungsaktivitäten wie die Informationssuche nicht eindeutig abgegrenzt werden können und die Entscheidung nicht allein in einer abgeschlossenen Phase getroffen wird, sondern sich im Prozessverlauf entwickelt.

2.2.2 Büroimmobilien

Büroimmobilien sind Gegenstand der Anmietungsprozesse in Unternehmen und werden daher begrifflich hergeleitet, um ihren Beitrag zur Wertschöpfung und die Bedeutung für das Unternehmen darzustellen. Wie bereits skizziert, werden Büroimmobilien kaum als Industriegut wahrgenommen. Diese Betrachtungsweise wird daher ergänzt und unterstützt die Untersuchung der Anmietung von Büroimmobilien mit den Modellen des Industriegütermarketings.

2.2.2.1 Begriffsherleitung

Die physische, rechtliche und ökonomische Dimension reflektieren das Verständnis der unterschiedlichen Wissenschaften im interdisziplinären Ansatz der Immobilienökonomie.²⁵⁰ Trotz der Bedeutung der physischen Aspekte der Immobilie als materielle Grundlage ihrer daraus abgeleiteten Funktionen und der rechtlichen Aspekte in der Ausgestaltung verschiedener Vertragsbeziehungen soll eine dieser Arbeit zu Grunde liegende Definition sich primär auf das ökonomische Verständnis der Immobilie beziehen. Anhand ihrer physischen Dimensionen verfügt die Immobilie selbst über keinen innewohnenden, abgrenzbaren Wert. Erst durch Berücksichtigung der weiteren Dimension Zeit und die Möglichkeit, Eigentumsrechte ökonomisch zu bemessen und zu analysieren, entsteht ein Wert bspw. aus der Entrichtung eines Entgelts für die Überlassung der Büroimmobilie zur Nutzung über einen begrenzten Zeitraum und unter vertraglich festgesetzten Konditionen.²⁵¹

²⁵⁰ Vgl. Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2005), S. 5, 7.

²⁵¹ Vgl. Bone-Winkel (1994), S. 23.

Eine Begriffsbestimmung von Büroimmobilien muss im Kern erfassen, was dem Mieter einen ökonomischen Nutzen verschafft über die materielle Dimension der Immobilie an sich hinaus.²⁵² In diesem Zusammenhang wird in der Literatur zum ökonomischen Immobilienbegriff zwischen einem investitionstheoretischen, einem bilanztheoretischen und einem produktionstheoretischen Hintergrund unterschieden.²⁵³

Im ersten Fall betrachtet man die Immobilie als Kapitalanlage, um aus der Investition Erträge unmittelbar aus der Immobilie zu erwirtschaften, im zweiten als Sachvermögen eines Unternehmens zur Ausweisung auf der Aktivseite der Bilanz und im dritten Fall als Produktionsfaktor durch die Nutzung der Immobilie im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit.²⁵⁴ In der produktionstheoretischen Auffassung der Büroimmobilie stellt diese den Ort für die Erstellung von Informationen und Dienstleistungen durch den Menschen dar.²⁵⁵ Im Vergleich zu einer investitionstheoretischen Betrachtung lassen sich die generierten Erträge aus der Immobilie – falls überhaupt – nur indirekt ermitteln, da der Produktionsbeitrag der Immobilie in die Wertschöpfung der unternehmerischen Leistungserstellung mit eingegangen ist.²⁵⁶

2.2.2.2 Büroimmobilie als Industriegut

Typologisch ist die Büroimmobilie durch die Verfolgung wirtschaftlicher Zwecke im Rahmen einer unternehmerischen Tätigkeit²⁵⁷ den Gewerbeimmobilien zuzuordnen. Zu diesen zählen darüber hinaus noch die Handelsimmobilien und Logistikimmobilien, die in der Wertschöpfung einer Sachleistung die Distribution, Lagerung und Verkauf derselben übernehmen. Gewerbeparks stehen als Mischform einer Produktionsstätte von Sach- und Dienstleistungen zwischen Gewerbe- und Industrieimmobilien.²⁵⁸

²⁵² Dies soll im Umkehrschluss nicht bedeuten, dass die physische Hülle in Form von Architektur und Ästhetik nicht einen Nutzen für den Mieter haben kann. Vgl. McCracken (1993), S. 126f.; Hackelsberger (1989), S. 50.

²⁵³ Hens hingegen unterscheidet die Immobilie a) als Produkt, b) als Produktionsfaktor und Ressourcenpotenzial und c) als Objekt der betrieblichen Tätigkeit. Vgl. Hens (1999), S. 75.

²⁵⁴ Vgl. Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2005), S. 7, 10f.; Pierschke (2001), S. 10-12.

²⁵⁵ Vgl. Falk (2004), S. 184.

²⁵⁶ Vgl. Pierschke (2001), S. 11f.

²⁵⁷ Aengevelt bedient sich bei der Definition dieser Immobilientypologie eine Negativabgrenzung vom Wohnzweck, die somit auch Industrieimmobilien einschließt. Vgl. Aengevelt (1994), S. 625.

²⁵⁸ Vgl. Walzel (2005), S. 120, 135; Martini zählt die Gewerbeparks durch ihre Konzeption „an der Schnittstelle zwischen Dienstleistung und Produktion“ noch den Büroimmobilien zu. Martini (2005), S. 216.

In Abgrenzung zu den Letztgenannten, in denen die Herstellung industrieller Güter erfolgt, können Büroimmobilien als Produktionsstandort für Dienstleistungen für den gewerblichen und privaten Gebrauch und somit überwiegend für geistige Arbeit betrachtet werden.²⁵⁹ Mit der zunehmenden Bedeutung des Humankapitals in wirtschaftlichen Produktionsprozessen einer Dienstleistungsgesellschaft findet die Büroimmobilie im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer mehr Beachtung.²⁶⁰

Gewerblich genutzte Immobilien sind somit zu den Produktionsfaktoren²⁶¹ eines Unternehmens zu zählen und gehen auf eine Klassifizierung **Gutenbergs** zurück, der die im unternehmerischen Prozess genutzten bebauten und unbebauten Grundstücke zu den Betriebsmitteln zählte. Lediglich durch die Zusammenführung und Kombination verschiedener Faktoren wie Elementar-, Zusatz- und dispositiven Faktoren können Sach- und Dienstleistungen im Wertschöpfungsprozess der Unternehmung erstellt werden.²⁶²

Immobilien gehen – im Gegensatz – zu anderen Produktionsfaktoren nicht in das neue Produkt ein oder werden verbraucht, sondern vermögen es sogar, produzierte Leistungen zu speichern. Bei der unternehmerischen Leistungserstellung werden einige Funktionen in unmittelbare und mittelbare Auswirkung unterschieden. Die einzig unmittelbare Funktion besteht in der beschriebenen Produktion der Leistungen. Mittelbare Funktionen beziehen sich vielmehr auf die ingenieurwissenschaftliche und architektonische Dimension einer Immobilie und erstrecken sich auf Hüllen-, Schutz-, Trag- oder Ordnungsfunktionen und Funktionen der Ver- und Entsorgung, der architektonischen Gestaltung, physiologischer oder psycho-sozialer Ansprüche.²⁶³

Im bisherigen wissenschaftlichen Diskurs hat sich noch keine allgemein akzeptierte Definition der Büroimmobilie etablieren können. Existierende Definitionsansätze sind vor-

²⁵⁹ Teilweise gehen diese ihrerseits wieder in die Produktion von Sachgütern und Dienstleistungen ein. Vgl. Böhrs (1960), S. 26f.

²⁶⁰ Vgl. Oepen (2000), S. 352f.

²⁶¹ „Produktionsfaktoren [...] sind die für die Unternehmensleitung, die Produktion und den Absatz sowie für die Erhaltung der Betriebsbereitschaft eingesetzten Güter. [...] [die] spezifische Betrachtungsweise und Zielsetzung [der Produktionstheorie] erfordern eine Einteilung der Produktionsfaktoren nach ihrer Wirkungsweise im Produktionsprozeß [...].“ Busse von Colbe/ Laßmann (1988), S. 76.

²⁶² Vgl. Gutenberg (1983), S. 2-4; Für eine genaue Aufschlüsselung der betrieblichen Produktionsfaktoren vgl. Kern (1992), S. 13-17, Busse von Colbe/ Laßmann (1988), S. 76-83.

²⁶³ Vgl. Pierschke (2001), S. 11.

nehmlich tätigkeitsbezogen.²⁶⁴ So definiert **Falk** Büroimmobilien als „[...] Gebäude bzw. Gebäudeteile, in denen ausschließlich oder überwiegend von Dienstleistungsunternehmen aller Art Büroarbeit als Wechsel aus konzentrierter und kommunikativer Arbeit durchgeführt wird. Das Büro stellt dabei einen Ort dar, an dem Informationen produziert und verwaltet werden [...]“.²⁶⁵ Die Begriffsauffassung von **Falk** ist lediglich in Bezug auf die ökonomische Zielsetzung aus Nutzersicht zu ergänzen, da diese über den Mietmarkt ebenso eng mit den wirtschaftlichen Zielen der Investoren verbunden sind. Zusammenfassend ist daher der ökonomische Wert einer Büroimmobilie in den Mittelpunkt zu stellen. Dieser Wert ergibt sich aus dem zielgerichteten sinnvollen Gebrauch der Immobilie im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses als räumlicher Produktionsfaktor.²⁶⁶

Die Größe der Bürofläche²⁶⁷, die von einer Unternehmung am Immobilienmarkt nachgefragt wird, ergibt sich aus dem Einsatz der Büroimmobilien im Wertschöpfungsprozess, es handelt sich also um eine derivative Nachfragesituation.²⁶⁸ Zusätzlich richtet sich die Nachfrage einer Organisation nach dem Leistungserstellungsprozess und dadurch nach der Produktivität bestimmter Faktoren (Standort, Flächenkonzept, Ausstattung, Repräsentativität oder Dienstleistungen) für die unternehmerische Wertschöpfung. Über den Schlüssel einer erhöhten Flächenproduktivität erreicht man eine höhere Zahlungsbereitschaft beim Kunden, da diese von größerer Bedeutung ist als der Mietzins pro Quadratmeter.²⁶⁹ Einschränkung ist anzumerken, dass die Leistungsdimension nur in Ausnahmefällen von Unternehmen systematisch erfasst und abgewogen wird.²⁷⁰

²⁶⁴ **Dobberstein** zufolge definieren sich Tätigkeiten ortsgebunden, d. h. aus der Tatsache heraus, dass sie in Büros verrichtet werden. Es sollen somit Überschneidungen zu anderen Bürotätigkeiten nicht klassischer Büronutzer in anderen Immobilienarten vermieden werden. Vgl. Dobberstein (1997), S. 12f. Jedoch kommt auch sie nicht ohne einen Hinweis auf die potenzielle Nutzung zu klassischen Schreibtischaktivitäten aus. Eine Büroimmobilie konstituiert sich demnach aus der marktfähigen Nutzung der Immobilie im Rahmen der Vermietung. Vgl. ebenda, S. 101.

²⁶⁵ Falk (2004), S. 182, 184.

²⁶⁶ Vgl. Schäfers (1997), S. 14, 16.

²⁶⁷ Bei Büroimmobilien bezeichnet man die vermietbare Fläche als Bürofläche; diese dient als Ermittlungsgrundlage für Mietvertragsverhandlungen, Marktberichte oder für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Die Kalkulation dieser Fläche greift auf eine Richtlinie der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) zurück. Diese Berechnung stützt sich auf die Exklusivität des Nutzungsrechts der Mietflächen und setzt Flächen nach diesem Prinzip lediglich teilweise oder anteilig zur Haupt- und Nebennutzfläche an. Es werden somit auch Teile der Verkehrsflächen, der Funktionsflächen und der Konstruktionsflächen in die Mietflächenberechnung mit einbezogen. Vgl. Falk (2004), S. 181, 183; Schulz-Eickhorst/ Focke/ Pelzeter (2005), S. 158-161.

²⁶⁸ Zu den Besonderheiten der Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen vgl. Punkt 2.1.2.

²⁶⁹ Vgl. Sotelo (1996), S. 1f.

²⁷⁰ Aktuelle Forschungsbemühungen zielen darauf ab, der Praxis eine Benchmark zu Qualität und Funktionalität von Büroflächen zur Verfügung zu stellen. Vgl. Maurer (2007), S. 2; Porten (2006), S. 9.

Die benötigte Bürofläche lässt sich vereinfacht in Abhängigkeit des geplanten Outputs eines Dienstleistungsunternehmens, der notwendigen Menge an Mitarbeitern, dem Flächenbedarf pro Kopf und dem zu zahlenden Mietzins ermitteln.²⁷¹ Dabei stellt sich die Nachfrage nach Bürofläche aus den Produktionsprozessen heraus als sehr preisunelastisch dar: Sollten zusätzliche Flächen benötigt werden, so wird die Nachfrage recht preisunempfindlich sein, besteht die Nachfrage nicht, so wird eine Nachfrage nach weiterer Bürofläche auch bei einem stark gesenkten Preis nicht auftreten. Dies lässt sich vor allem mit der eher ungeordneten Bedeutung der immobilienbezogenen Kosten in Relation zu den Personalkosten erklären.²⁷²

Die Nachfrage nach Büroflächen unterliegt gewissen zeitlichen Verzögerungen. So wird ein erhöhter Flächenbedarf anfangs durch interne Prozesse der intensiveren Flächennutzung aufgefangen werden, zudem tritt eine gewisse Scheu der Unternehmen, sich über einen bestimmten Zeitraum mit Zahlungsverpflichtungen zu belasten. Im Falle eines geringeren Flächenbedarfs sind die Zeiträume bis zur Herstellung der neuen Flächensituation durch arbeits- und vertragsrechtliche Beschränkungen noch länger.²⁷³

Die Höhe des Mietzins bestimmt über die Nutzungskosten der Büroimmobilie zum einen die Größe der nachgefragten Büroflächen antiproportional und führt zum anderen zur Hebung von Kostenersparnispotenzialen durch die Reduktion der Bürofläche pro Mitarbeiter oder durch interne Änderungsprozesse im Rahmen der Leistungserstellung, die Bürotätigkeiten ersetzen.²⁷⁴ Im Rahmen der Untersuchung des unternehmerischen Entscheidungsprozesses bleibt trotz aller anderen Überlegungen das Produkt selbst (mit eventuellen Dienstleistungen ergänzt) als Wettbewerbsargument entscheidend. Eine höhere Produktivität oder ein Mehrwert der einen Büroimmobilie gegenüber der anderen muss zum einen kommuniziert, d. h. zum Großteil auch quantifiziert werden und, idealerweise nach Zahlungsbereitschaften differenziert, auch beim Mieter abgeschöpft werden können.²⁷⁵

Auswirkungen auf die Büroflächennachfrage können zudem auch von einem durch neue Kommunikationstechnologien induzierten Wandel in den sozioökonomischen Strukturen ausgehen, der andere Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter stellt: Zum

²⁷¹ Vgl. Wernecke (2004), S.61.

²⁷² Vgl. Sotelo (1996), S. 1.

²⁷³ Vgl. Wernecke (2004), S. 62.

²⁷⁴ Vgl. Wernecke (2004), S.61; Apgar/ Stengel (2003), S.17.

²⁷⁵ Vgl. Sotelo (1996), S. 2.

einen in der absoluten Fläche durch Heimarbeit, Desk-Sharing- oder Hotelling-Systeme, zum anderen in ihrer Ausgestaltung durch eine Veränderung der Büroformen.²⁷⁶ Umstrukturierungen in Unternehmensprozessen vermögen jedoch nicht nur durch eine Substitution hoher Flächennutzungskosten bei Standortverlagerungen Kosten einzusparen, bspw. durch eine Ausgliederung standardisierter Arbeitsprozesse in günstigere Standortlagen, sondern auch durch einen den Prozessen besser angepassten Zuschnitt der Büroflächen die Produktivität im Unternehmen zu erhöhen.²⁷⁷

Die Erzielung von Produktivitätssteigerungen, indem einfließende Ressourcen bei gleich bleibender Leistung reduziert werden, gestaltet sich aus verschiedenen Gründen als schwierig: Es besteht Unsicherheit darüber, welche Ressourcen reduziert werden können, ohne das Ergebnis zu gefährden. Daneben sind die Interdependenzen zwischen den einzelnen Produktionsfaktoren im Rahmen einer Dienstleistung im Büro kaum zu trennen. Weiche Faktoren in der Wertschöpfung, die kreativ und spontan entstehen, können nicht berücksichtigt werden. Zudem werden die qualitativen Aspekte des Ergebnisses wie die wahrgenommene Qualität aus Kundensicht nicht berücksichtigt.²⁷⁸

Die sich daraus ergebenden Einschränkungen aus Kunden- und Mitarbeiterperspektive gilt es bei der Büroraumgestaltung zu beachten. Die Vielzahl der Ansätze schlägt sich in verschiedenen Bürokonzepten nieder, die in der Literatur und Praxis bereits häufig diskutiert wurden.²⁷⁹ So muss in allen Konzepten Raum für die als charakteristisch bezeichnete Abwechslung von kommunikativer und konzentrierter Arbeit existieren. In der Innenperspektive lenken Untersuchungen zu einzelnen Nutzergruppen und ihren aufgabenbezogenen Ansprüchen an eine Bürofläche das Bewusstsein zum einen auf die notwendige Heterogenität der Bürokonzepte in einem Unternehmen²⁸⁰ und zum anderen auf die Tatsache, dass es keine einzig mögliche Zukunftslösung geben wird, sondern organisational und individuell angepasste Ausgestaltungen. In der Außenperspektive dominieren sicherlich Aspekte der Repräsentativität der Unternehmung, der Ausstrahlung der Unternehmenskultur und des angemessenen Empfangs der Kunden.²⁸¹

²⁷⁶ Vgl. Staniek (2005), S. 55f.; Schäfer (2001), S. 686-691.

²⁷⁷ Vgl. Apgar/ Stengel (2003), S. 17; Walzel (2005), S. 123f.

²⁷⁸ Vgl. Hube (2003), S. 49f.

²⁷⁹ Für eine genaue Ausführung und Erläuterungen zu den einzelnen Bürotypen sowie Untersuchungen zu deren Weiterentwicklung vgl. Staniek (2005); Lozano Ehlers et al. (2003), S. 127-135; Walzel (2005), S. 124-126; Pierschke/ Pelzeter (2005), S. 359.

²⁸⁰ Vgl. Bauer/ Hofmann (2003), S. 2-6; Lozano Ehlers et al. (2003), S. 110-114.

²⁸¹ Vgl. Lozano Ehlers et al. (2003), S. 120-126; Bomke (2004), S. 5.

Die Integration notwendiger Veränderungen aus dem Aktivitätsumfeld in die Büroimmobilie muss jedoch keine Abkehr von traditionellen Bürokonzepten bedeuten, vielmehr können diese ihre Bedeutung im Spektrum der Büroformen weiter behaupten.²⁸² Zusätzliche Vermietungsargumente für den Nutzer einer Immobilie ergeben sich zum einen aus den ermittelten Gesamtkosten pro Arbeitsplatz und Jahr in Abkehr von der alteingebrachten Kostenbetrachtung pro Quadratmeter, aus der multifunktionalen Verwendbarkeit der Flächen, den technologischen Nachrüstungsmöglichkeiten sowie der ökologischen und bauphysikalischen Unbedenklichkeit der Immobilie.²⁸³

Durch höhere Anforderungen an die Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Unternehmen im Wettbewerbsumfeld ergeben sich gleichsam gestiegene Ansprüche an Qualität und Flexibilität der Immobilie sowie damit verbundene Dienstleistungen.²⁸⁴ Diesen Anforderungen der Nutzer muss sowohl durch die planerische Gestaltung der Immobilie als auch durch Vertragsmodalitäten zunehmend Rechnung getragen werden.²⁸⁵ Dazu wird im anschließenden Abschnitt ein Überblick über die Gestaltung der Vertragsbeziehungen und des rechtlichen Gestaltungsspielraums der Vertragsparteien gegeben.

2.2.3 Miete von Büroimmobilien

Als eine der Bereitstellungsalternativen im Rahmen des Corporate Real Estate Managements ergeben sich die Leistungserstellungspotenziale von Immobilien²⁸⁶ für die Unternehmen nicht nur durch den Kauf oder den Bau einer Immobilie, sondern auch aus den Rechten, die im Rahmen eines Pacht-, Leasing- oder Mietvertrags gewährt werden.²⁸⁷ Die Miete stellt sich – in einfachen immobilienökonomischen Zusammenhängen formuliert – als die Überlassung von Raum-Zeit-Einheiten im Austausch für Geld-Zeit-Einheiten dar.²⁸⁸ Nachfolgend wird vor allem der rechtliche Gestaltungsrahmen dieser Austauschbeziehungen in der Anmietung erörtert.

²⁸² Vgl. Beyerle (2004), S. 1. 6f.

²⁸³ Vgl. Aengevelt (1997), S. 472.

²⁸⁴ Vgl. Pierschke/ Pelzeter (2005), S. 345-359.

²⁸⁵ Vgl. Schäfers (1997), S. 161.

²⁸⁶ Vgl. Ausführungen zu Büroimmobilien in Punkt 2.2.2.

²⁸⁷ Vgl. Pierschke (2001), S. 11.

²⁸⁸ Vgl. Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2005), S. 11.

2.2.3.1 Definition und Abgrenzung der gewerblichen Miete

In Abgrenzung zur Miete von Wohnimmobilien lässt sich für die Beschreibung der gewerblichen Miete primär der Nutzungszweck als Unterscheidungsmerkmal anführen. Der Geschäftsraum wird in diesem Zusammenhang durch eine Negativabgrenzung als jener Teil einer Immobilie definiert, der nicht zur Wohnnutzung bestimmt ist.²⁸⁹

Die gewerbliche Miete beschreibt „[...] die umfassende Rechtsbeziehung zwischen Vermieter und Mieter bezogen auf [...] [Immobilien][...], die nach dem Vertragszweck nicht zu Wohnzwecken dienen.“²⁹⁰ Es handelt sich somit um eine privatrechtliche Vertragsbeziehung, die im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) in den Paragraphen 535-580a geregelt ist. Die *Miete* einer Büroimmobilie konstituiert sich aus der zeitlichen Überlassung von Grundstücken, Gebäuden und den umschlossenen Flächen zur gewerblichen Nutzung gegen die regelmäßige Zahlung eines Mietzinses in Form eines Dauerschuldverhältnisses.²⁹¹ Ökonomisch ausgedrückt ist die Miete eine periodische Zahlung der Summe aus Miet- und Nebenkosten, die sich aus der zeitlich begrenzten Überlassung einer Mietfläche an den Mieter konstituiert. Neben den Kosten für die Überlassung der Fläche sind Nebenkosten für den Betrieb der Immobilie an den Vermieter zu entrichten. In den Vertragsmodalitäten werden darüber hinaus Mietanpassungen, bestimmte Vergünstigungen und Ausbaustandards sowie deren Kostenpflichtigkeit festgelegt.²⁹²

Die rechtlichen Besonderheiten der Miete schaffen einige Schnittstellen zu anderen Schuldverhältnissen und werden im Folgenden von der Pacht, der Leihe und dem Leasing anhand der jeweiligen Charakteristik abgegrenzt.

²⁸⁹ Erfolgt eine Anmietung jedoch durch einen gewerblichen Zwischennutzer, so handelt es sich – auch wenn die folgende Anmietung Wohnzwecken dient – um ein gewerbliches Mietverhältnis. Die Wohnnutzung wiederum definiert sich nach der Bestimmung und Eignung zum Wohnzweck. Ein Mietvertrag, der Elemente eines Wohnraummietvertrages bspw. durch eine uneindeutige Form der Abgrenzung des Bestimmungszweckes enthält, unterliegt dem speziellen Schutz des Wohnraummietrechts. Es obliegt zwar zunächst dem vertraglichen Willen beider Parteien, die Nutzung zu bestimmen, welche dann für das Vertragsverhältnis bindend ist. Letztendlich ist jedoch die tatsächliche Nutzung von Bedeutung. Strittig ist in der rechtlichen Auslegung, ob bei gleichwertiger Mischung der Nutzungen ein Zuordnungswahlrecht auf Seiten der Vertragsparteien existiert. Sollte eine gemischte Nutzung vorliegen, so richtet sich die Auslegung – bei fehlender Festlegung im Vertrag – normalerweise nach der überwiegend vorliegenden Nutzung. Der besondere Schutz des Wohnraums lässt sich nicht durch eine Bezeichnung von Wohnraum als gewerblich genutzten Raum umgehen. Vgl. Fritz (2005), S. 1-4; Lindner-Figura/ Stellmann(2006), S. 13-16; Neuhaus (2005a), S. 10-12.

²⁹⁰ Lindner-Figura/ Stellmann (2006), S. 3.

²⁹¹ Vgl. Fritz (2005), S. 1; Schmoll genannt Eisenwerth (2005), S. 31.

²⁹² Vgl. Hens (1999), S. 112f. Zu weiteren ökonomischen Abgrenzungen der Begriffsvielfalt der Miete vgl. Bartholomäi (2006), S. 284-288.

Die *Pacht* (§§ 581-597 BGB) meint eine zeitlich befristete Gewährung eines Pachtgegenstands durch einen Dritten für einen Vertragsgegenstand. Jedoch wird dem Pächter das Recht eines Fruchtgenusses gewährt. Eine Pachtsituation liegt vor, wenn die Grundlage des Vertragsverhältnisses auf der speziellen Ausstattung der Gewerberäume für den typischen Betrieb basiert. Ist vertraglich in beiden Fällen nichts anderes vereinbart, so ist eine Pacht stets nur zum Ende des Pachtjahres, ein Mietverhältnis jedoch zum Ende jedes Quartals kündbar. Die Verweigerung der Unterverpachtung resultiert im Gegensatz zum Gewerberaummietrecht nicht in einem außerordentlichen Kündigungsrecht. Eine Pacht wird in der Rechtsprechung schon dann angenommen, wenn andere Leistungen neben den Räumlichkeiten erbracht werden, um das Gewerbe dauerhaft zu fördern. So können neben der Gaststätteneinrichtung bspw. die Vermittlung einer günstigen Quelle zur Beschaffung der Einrichtung oder die Gewährung eines Darlehens zu deren Erwerb als Nachweis genügen.²⁹³

Die *Leihe* (§§ 598-606 BGB) ist von der Miete und Pacht grundlegend durch die unentgeltliche Gebrauchsüberlassung zu trennen. Ergibt sich jedoch aus der Nutzung eine Zahlungsverpflichtung oder eine Gegenleistung in Form einer Werks- oder Dienstleistung, die mitunter auch nicht dem marktüblichen Wert der Immobilie entspricht, so liegt dennoch ein Mietvertrag vor. Die Leihe ist im Allgemeinen insofern artverwandt mit der Miete, als dass der Entleiher nur zum vertraglich vereinbarten Gebrauch und zur Rückgabe der Leihsache nach Vertragslaufzeit verpflichtet ist. Im Gegensatz zum Mietverhältnis hat der Entleiher den Erhalt der Leihsache zu verantworten. Ist für einen Teil der angemieteten Büroflächen nachweislich keine Miete zu entrichten, enthält der Mietvertrag zwar leihrechtliche Elemente, es werden jedoch in der rechtlichen Behandlung die mietgesetzlichen Regeln Anwendung finden. Erhält ein Mieter eine mietfreie Zeit im Rahmen seines Mietverhältnisses oder zahlt er (zeitlich begrenzt) ausschließlich die Nebenkosten für die Mietfläche, so liegt in der Rechtsauffassung ein Mietverhältnis vor.²⁹⁴

Das *Leasing* kombiniert in seinen vertraglichen Strukturen Elemente der Miete, des Darlehens und des Kaufs, entspricht jedoch in den unterschiedlichen Formen und seinem Wesen nach eher einem Mietverhältnis,²⁹⁵ sodass die gesetzlichen Regelungen des

²⁹³ Vgl. Neuhaus (2005b), S. 2; Lindner-Figura/ Stellmann (2006), S. 5-7.

²⁹⁴ Vgl. Lindner-Figura/ Stellmann (2006), S. 7-9; Gather (2005), S. 2f.; Fritz (2005), S. 6f.

²⁹⁵ So hat der Bundesgerichtshof bspw. bei der Beurteilung des Finanzierungsleasingvertrags analog zur gängigen Rechtsprechung primär nach mietrechtlichen Gesichtspunkten entschieden.

Mietrechts zur Beurteilung der Sachverhalte angewendet werden. Der Leasinggeber überlässt mit der vertraglichen Vereinbarung dem Leasingnehmer eine Sache zum Gebrauch gegen die Zahlung eines Entgelts. Jedoch mit dem Unterschied, dass bei einem möglichen, im Vertrag vereinbarten Eigentumsübergang ein Großteil der geleisteten Zahlungen bei der Finanzierung berücksichtigt wird.²⁹⁶ Die Praxis kennt zwei Arten von Leasing abhängig davon, wie das Risiko unter den Vertragspartner aufgeteilt wird und wie groß der Werteverzehr am Vertragsgegenstand bei Auslauf des Vertrages ist.²⁹⁷ Von einem *operativen Leasing* spricht man, wenn Risiko beim Leasinggeber verbleibt und dem Leasingnehmer lediglich ein Entgelt zur Nutzungsüberlassung in Rechnung gestellt wird. In Abgrenzung dazu trägt im *Finanzierungsleasing* der Leasingnehmer das Investitionsrisiko. Zusätzlich tritt zu den geleisteten Zahlungen die Finanzierungsfunktion für einen späteren Eigentumsübergang in den Vordergrund. (§§ 499-500 BGB)

2.2.3.2 Elemente und Entstehung eines Mietverhältnisses

Der Mieter und der Vermieter bilden die beiden Vertragsparteien im Mietvertragsverhältnis. Es können sowohl natürliche als auch juristische Personen als Partei auftreten. Die für juristische Parteien agierenden Personen müssen handlungsbefugt oder vertretungsberechtigt sein.²⁹⁸ Der Mietvertrag kommt durch die beidseitige, übereinstimmende Willenserklärung der Vertragsparteien, also Angebot und Annahme des vereinbarten Inhalts, zu Stande. Das Angebot verliert seine Gültigkeit durch Ablehnung, durch verspätete Annahme und durch Annahme in geänderter Form. Diese übereinstimmenden Erklärungen können jedoch auch durch schlüssiges Verhalten ersetzt werden. Werden Räume trotz fehlenden Vertrages dem Mieter abgetreten und für längere Zeit ohne Beanstandung der anderen Partei in dieser Weise gehandelt, so kann von dem Vorliegen eines Vertrages ausgegangen werden. Die grundlegenden Elemente eines Mietvertrages, in denen eine Verständigung erreicht werden muss, sind der Mietzins, der Mietgegenstand und der Mietzeitraum.²⁹⁹

²⁹⁶ Vgl. Fritz (2005), S. 8; Stellmann (2006b), S. 184; Sternel (2006), S. XIV.

²⁹⁷ Darüber hinaus unterscheidet man noch zwischen dem Kauf einer Immobilie von einem Dritten zur Vermietung an den Leasingnehmer (Buy-and-Lease) und dem Kauf der Immobilie vom Leasingnehmer und der Rückvermietung an ihn (Sale-and-Leaseback). Zu der genauen Unterscheidung der Formen und der praktischen Eignung. Vgl. Gabele/ Dannenberg/ Kroll (2001), S. 76-78.

²⁹⁸ Vgl. Gather (2005), S. 9-11.

²⁹⁹ Vgl. Schmoll genannt Eisenwerth (2005), S. 31; Rittner (1998), S. 11-13; Experteninterview 10, S. A-89f. sowie ausführliche Erläuterungen von Lindner-Figura (2006), S. 111-122.

Vorverhandlungen in der Anbahnung eines Mietverhältnisses verfügen zwar bis zur Einigung beider Parteien über keine rechtliche Bindung, die festgehaltenen Ergebnisse können jedoch die Auslegung bei der genauen Formulierung des später zu schließenden Mietvertrags dokumentieren und dadurch erleichtern. In der Praxis werden verschiedene Lösungen zur schriftlichen Festlegung einzelner Punkte, bei denen bereits Einigung erreicht wurde, genutzt, die mitunter parallel bestehen.³⁰⁰ Aus der Vielzahl der Gestaltungsmöglichkeiten werden der *Letter of Intent*, der Mietvorvertrag und das Vormietrecht kurz skizziert, wobei mit Ausnahme des Letztgenannten keine speziellen gesetzlichen Regelungen für diese Vereinbarungen existieren.

Im ursprünglichen Sinn ist der *Letter of Intent* ein Protokoll der Vorverhandlungen, das den Verhandlungsstand dokumentiert und darüber hinaus oft Geheimhaltung, Exklusivität der Verhandlungen sowie planerische und finanzielle Vorleistungen zu seinen Gegenständen haben kann. Die rechtliche Bindungswirkung des *Letter of Intent* kann nur im jeweils betrachteten Fall festgestellt werden. Er ist grundsätzlich zwar kein rechtlich bindender Vertrag, kann jedoch durch bestimmte Formulierungen Verpflichtungen im Sinne eines Vorvertrages oder Pflichten außerhalb des Mietvertrages ergeben. Abhängig von der Intensität des entstehenden Mietverhältnisses unterscheidet **Stellmann** die Ausprägungen des *Letter of Intent* in die reine Absichtserklärung ohne rechtliche Bindung, die Absichtserklärung mit partieller Wirkung, die Schaffung eines Vertrauenstatbestands sowie die verpflichtende Vereinbarung der notwendigen Mietvertragseckwerte. Entsteht schon ab der partiellen Wirkung einer Absichtserklärung potenziell ein Schadenersatzanspruch, ist nach Schaffung des Vertrauenstatbestands der Vertrag ohne hinreichenden Grund nicht mehr ohne Schadenersatzanspruch abzulehnen. Sind alle grundlegenden Eckpunkte des Mietverhältnisses im *Letter of Intent* bestimmt, kann ein Mietvorvertrag, wenn nicht sogar der letztendliche Mietvertrag, angenommen werden. Aus diesem Grunde ist die Verbindlichkeit der getroffenen Regelungen im *Letter of Intent* eindeutig festzulegen, um eventuelle, nachteilige Auslegungen zu vermeiden.³⁰¹

Ein *Mietvorvertrag* wird meist eingesetzt, wenn sich die betreffenden Büroflächen noch im Bau befinden bzw. noch vom Vermieter okkupiert sind. Der Vorvertrag selbst enthält keine unmittelbaren Rechte und Pflichten für die Vertragsparteien, jedoch wird mittelbar das Recht gewährt, den Abschluss des Mietvertrags zu fordern. Der Vorvert-

³⁰⁰ Vgl. Stellmann (2006a), S. 77f.; Experteninterview 10, S. A-90f.

³⁰¹ Vgl. Stellmann (2006a), S. 86f.; Neuhaus (2005b), S. 58f.

rag gewährt die Möglichkeit einer rechtlichen Bindung der Parteien vor der letztendlichen Klärung aller Vertragseinzelheiten. Er muss allerdings ein gewisses Maß an Vereinbarungen enthalten, im Falle von Gewerbeimmobilien zumindest Mietsache, Mietdauer und Mietzins, um ihn als Mietvorvertrag zu qualifizieren. Haben sich die Parteien nicht über die Höhe der Mietzahlungen verständigt, so wird die angemessene oder ortsübliche Miete als beschlossen angenommen. Wenn zu den Rechten und Pflichten keine konkreten Vereinbarungen getroffen wurden, so gelten die allgemeinen Regelungen des Gesetzgebers zum Mietrecht.³⁰²

Das *Vormietrecht* beschreibt ein Konstrukt, das dem Vorkaufsrecht ähnelt und dem derzeitigen Mieter die Gelegenheit bietet, in einen zwischen Vermieter und Drittem geschlossenen Mietvertrag bspw. über benachbarte Fläche anstatt des Dritten als Vertragspartei zu den vereinbarten Konditionen einzutreten. Somit kann sich der Mieter die Möglichkeit, (zusätzliche) Mietflächen anzumieten, offenhalten, ohne sich im Vorhinein auf eine Anmietung festzulegen. Es reicht eine einseitige Erklärung des begünstigten Mieters gegenüber dem Vermieter aus. Der Vermieter ist seinerseits in der Ausformung des Mietvertrags mit dem Dritten frei, der Mietvertrag muss allerdings vollständig wirksam sein. Der Abschluss eines Vertrages sowie dessen Inhalt sind dem Begünstigten des Vormietsrecht umgehend und in vollem Umfang anzuzeigen. In der Praxis zeigt sich dieser Fall insofern als problematisch, als dass nach Ausübung des Vormietrechts der Vermieter zwei Mietverträgen über die gleiche Mietsache nachkommen muss und dass die Rückweisung von Schadenersatzansprüchen sowie der Vorbehalt des Rücktritts vom Mietvertrag mittels auflösender Bedingung sich negativ auf die Vermarktung auswirkt.³⁰³

Die Dauer des Mietverhältnisses kann von den beiden Vertragsparteien grundsätzlich frei gewählt werden. Für die in der Praxis üblichen, zeitlich befristeten Vertragsverhältnisse unterliegen Gewerberaummietverträge nicht den engen gesetzlichen Bestimmungen des Wohnraumrechts. Die Laufzeit des Vertrages wird meist anhand von Kalendern daten bestimmt. Ist der Beginn undatiert, so ist der erste Tag des Mietverhältnisses der Tag des Vertragsabschlusses. In Bezug auf die Vertragslaufzeit werden häufig Verlängerungs-, Options- oder Kündigungsverzichtsklauseln mit verhandelt, welche die Lauf-

³⁰² Vgl. Neuhaus (2005b), S. 59f.; Gather (2005), S. 19-21.; Schmoll genannt Eisenwerth (2005), S. 134f.

³⁰³ Vgl. Stellmann (2006a), S. 87-90.; Fritz (2005), S. 13f.; Neuhaus (2005b), S. 118f.

zeit der Mietverträge automatisch oder nach Abgabe einer Willenserklärung verlängern. Bei Verlängerungsklauseln kann erklärt werden, die Mietverhältnisse mittels Abgabe einer Erklärung und unter Wahrung der Frist nicht verlängern zu wollen. Der Vertrag, der ansonsten automatisch fortgesetzt würde, endet dann zu dem ursprünglich festgelegten Beendigungszeitpunkt. Die Optionsklauseln berechtigen eine Seite, den Vertrag durch eine einseitige Willenserklärung ein- oder mehrmalig zu verlängern. Erfolgt diese nicht, endet der Vertrag nach der vereinbarten Laufzeit und die ggf. weiteren Optionsrechte verlieren ihre Gültigkeit.³⁰⁴

Mit Abschluss des Hauptmietvertrages gehen Vermieter und Mieter gegenseitig Pflichten ein. Diese lassen sich wiederum in Haupt- und Nebenpflichten unterscheiden.³⁰⁵

Zu den Hauptpflichten zählen die Gebrauchsgewährung, die Erhaltung und die Zahlung von Mietzinsen. Die Gebrauchsgewährung bezieht sich auf die Möglichkeit für den Mieter, die gemieteten Flächen und Zugänge sowie im ortsüblichen Maße die Außenflächen zur vereinbarten Nutzung zu gebrauchen. Die Erhaltungspflicht des Vermieters stellt sich so dar, dass dem Mieter der vertragsgemäße Gebrauch der Immobilie für die vereinbarte Laufzeit ermöglicht wird; dies umfasst Schönheitsreparaturen oder Sanierungsarbeiten von nicht durch den Mieter zu vertretenden Schäden, jedoch nicht die Abnutzung der Immobilie. Die Mietzinsen setzen sich aus mehreren Zahlungen zusammen: Die Grundmiete ist die im Vertrag bezifferte Nominalmiete, die Nebenkosten stellen die durch den Betrieb der Immobilie entstehenden Kosten dar, die i. d. R. auf den gewerblichen Mieter umgelegt werden (können). Die Geldwertsicherung wird durch entsprechende Mietsteigerungsklauseln im Mietvertrag bspw. durch die Indexierung der Miete an die Entwicklung der Konsumentenpreise garantiert und die Kautions dient zur Sicherung der Mietzahlungen und eines eventuellen Zahlungsausfalls des Mieters.

Die Nebenpflichten lassen sich stärker nach mieterseitigen und vermierterseitigen differenzieren. Vom Gesetzgeber aus bestehen für den Mieter lediglich Pflichten der gegenseitigen Rücksichtnahme wie bspw. Mitteilungspflichten über wesentliche Umstände oder Informationen über Schäden an der Immobilie. Es bestehen jedoch Duldungspflichten zur Besichtigung durch den Vermieter nach vorheriger Ankündigung im Falle des Verdachts des vertragswidrigen Gebrauchs oder der Beendigung des Mietvertrages.

³⁰⁴ Vgl. Zöll (2006), S. 269-276; Gather (2005), S. 24.

³⁰⁵ Vgl. Stempel (2006), S. XXXIII f.; Weber (1994), S. 764-775; Schmoll genannt Eisenwerth (2005), S. 38f., 41f., 125f.

Ein Großteil der gesetzlichen Nebenpflichten des Vermieters können mittels vertraglicher Gestaltung auf den Mieter umgewälzt werden: die Übernahme der Betriebskosten oder die Erhaltung der Immobilie. Zusätzliche Nebenpflichten des Vermieters erstrecken sich auf die Duldung von Kunden- und Mitarbeiterverkehr sowie üblicher Werbemaßnahmen. Der Vermieter schützt vor Lärmbeeinträchtigungen oder unbefugten Zutritt und übernimmt zudem die Gewährleistung der Verkehrsanbindung sowie einer angemessenen Beleuchtung.

Gewerberaummietverträge bedürfen prinzipiell keiner Schriftform, es sei denn, die Vertragslaufzeit ist für einen längeren Zeitraum als ein Jahr vereinbart. Diese Formpflicht ergibt sich vor allem aus der Auskunftspflicht über bestehende Mietverhältnisse im Rahmen eines eventuellen Verkaufs der Immobilie. Das Formerfordernis folgt dem Grundsatz der Urkundeneinheit, somit genügt es nicht, sich im geschlossenen Vertrag auf andere Dokumente zu beziehen. Weitere Schriftsätze müssen entweder mit dem Vertrag fest verbunden (d. h. nicht ohne Zerstörung des Dokuments zu entfernen) oder einzeln gegengezeichnet sein. Alle wesentlichen Ergänzungen zum Mietvertrag (Zusatzvereinbarungen, Verlängerungen etc.) müssen daher zwingend schriftlich erfolgen. Werden solche Elemente formwidrig abgeschlossen, so wird dadurch auch ein ursprünglich korrekt abgeschlossener Mietvertrag formwidrig. Ein formwidrig geschlossener Vertrag ist unwirksam und gilt dann als auf unbestimmte Zeit vereinbart und kann von jeder Partei nach Ablauf des ersten Jahres jederzeit gekündigt werden. Eine Heilung durch salvatorische Klausel oder durch Berufung auf Treu und Glauben ist nicht möglich. Jedoch kann versucht werden, die Formfehler bei der Vertragsgestaltung durch eine Schriftformklausel oder durch eine Nachtragsvereinbarung zu heilen. Reine Verlängerungen von Mietverträgen sind von diesem Formerfordernis ausgenommen; der ursprüngliche vereinbarte Mietvertrag bleibt bestehen.³⁰⁶

Ein Mietverhältnis kann auf verschiedenen Wegen beendet werden: durch Ablauf der Vertragslaufzeit, durch Kündigung, durch einen Aufhebungsvertrag, durch Rücktritt, durch Erlöschen der juristischen Person sowie durch Beendigung durch einen Verwaltungsakt.³⁰⁷ Aufgrund der Relevanz für die vorliegende Untersuchung werden lediglich

³⁰⁶ Vgl. Neuhaus (2005a), S. 24-26; Ritner (1998), S. 33-37; Schmidt (2006a), S. 333-335.

³⁰⁷ Zu den anderen Beendigungsalternativen vgl. Fritz (2005), S. 241f.; Opreé (2006), S. 599f., 641.

die ersten drei Möglichkeiten vorgestellt, da diese den Weg zu einer neuen Anmietungsentscheidung ebnen.

Die Beendigung des Mietvertrags durch *Zeitablauf* betrifft lediglich befristet geschlossene Mietverhältnisse. Sofern nichts anderes vereinbart wurde, laufen diese aus, ohne dass es dazu einer weiteren Erklärung einer der beiden Vertragsparteien bedarf. Das ordentliche Kündigungsrecht ist für die Laufzeit des befristeten Mietvertrags ausgeschlossen. Sollten Optionsregelungen im Mietvertrag vereinbart worden sein, so ist das Mietverhältnis erst nach eindeutiger Information des Vertragspartners zu Ende.³⁰⁸

Die *Kündigung* kennt verschiedene Formen, die sich nach Frist der Wirksamkeit und Verletzung bestimmter Pflichten in die ordentliche, die außerordentliche unbefristete und die außerordentliche befristete Kündigung differenzieren lassen.³⁰⁹ Die Kündigung kann im Allgemeinen zwar formlos erfolgen, jedoch sehen die vertraglichen Vereinbarungen meist das Schriftformerfordernis vor. Somit können zum einen der Inhalt der Willenserklärung und ggf. die Angabe von Kündigungsgründen als Beweis für die Wirksamkeit der Kündigung fungieren. Die ordentliche Kündigung ist bei unbefristeten Mietverträgen unter Gewährung der vertraglich fixierten oder gesetzlichen Kündigungsfrist jederzeit möglich. Bei außerordentlichen Kündigungen muss der anderen Partei die Unzumutbarkeit des weiteren Vertragsverhältnisses nachgewiesen werden.³¹⁰

Der *Aufhebungsvertrag* kann das Mietverhältnis in beidseitigem Einvernehmen jederzeit auflösen und spielt bei befristeten Mietverträgen eine wichtige Rolle. Die Einigung hat durch Angebot und Annahme der Vertragskonditionen zu erfolgen und kann frei von Formerfordernissen in Bezug auf die bestehende Vertragsbeziehung und prinzipiell ebenso durch schlüssiges Verhalten erfolgen. Inhaltlich muss zumindest über die Aufhebung des Mietvertrages und den Zeitpunkt übereingekommen werden. Es empfiehlt sich zudem, sich über die aus der vorzeitigen Beendigung eventuell entstehenden Zahlungsverpflichtungen, den Umfang noch zu leistender Schönheitsreparaturen und Rückbaumaßnahmen sowie der Rückabwicklung der Mietsicherheit zu einigen.³¹¹

Bei den Verhandlungen zwischen Mieter und Vermieter sind insbesondere die frühzeitige Vertragsauflösung mit eventuell verbundenen Entschädigungszahlungen oder Stel-

³⁰⁸ Vgl. Stellmann (2006b), S. 245f.; Oprée (2006), S. 598f.

³⁰⁹ Zu weiteren Unterscheidungsmerkmalen der unterschiedlichen Arten der Kündigung vgl. auch Fritz (2005), S. 226-238.

³¹⁰ Vgl. Neuhaus (2005a), S. 87-100; Oprée (2006), S. 598f., 601-604, 610, 622f.

³¹¹ Vgl. Neuhaus (2005b), S. 381-383.; Stellmann (2006b), S. 250f.

lung eines Nachmieters, eine (vorzeitige) Reduzierung von Teilflächen und die Vertragsverlängerung zu günstigeren Vertragsbedingungen Themen vor der fällig werden Option. Mitunter entscheiden sich die Mieter durch eine außerordentliche Kündigung des Mietvertrags den Verhandlungsdruck auf den Vermieter zu erhöhen. Die Kündigungen erfolgen häufig aus der Nichteinhaltung der Schriftformerfordernisse, der Verweigerung der Erlaubnis zur Untervermietung oder nach Abmahnung aufgrund baulicher Mängel mit behördlichen Auswirkungen.³¹²

2.3 Theoretische Position des Untersuchungsgegenstandes

Immobilien sind durch ihre besonderen Gutseigenschaften am ehesten mit Investitionsgütern vergleichbar³¹³, daher bietet sich die Untersuchung der Immobilienökonomie aus der Marketingperspektive im Rahmen des Investitionsgütermarketing an.³¹⁴ Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis wurde der Untersuchungsgegenstand thematisch eingeordnet und die grundlegenden Begrifflichkeiten wurden definiert.

Die Anmietung von Büroimmobilien stellt eine der Bereitstellungsalternativen im Corporate Real Estate Management dar. Es trägt als unterstützende Funktion im Unternehmen zur Wertschöpfung und Produktivität des Unternehmens bei. Seine Entwicklungsstufe, die Anordnung im Organisationsaufbau sowie seine Fachkompetenz und die Möglichkeiten zur Einflussnahme sind wichtige Kriterien in der Bestimmung des Stellenwerts des Corporate Real Estate im Unternehmen mit Hinblick auf die Kompetenzen in der Anmietungsentscheidung.

Die Einordnung des Untersuchungsgegenstands in das industrielle Marketing ergab sich aus der Ausgangssituation der Untersuchung: Unternehmen haben durch abweichende Begleitumstände ein anderes Kaufverhalten als Konsumenten. Bei der Betrachtung des organisationalen Kaufverhaltens ist dennoch darauf zu achten, dass Aspekte des individuellen Kaufverhaltens berücksichtigt werden, die individuellen Einflüssen im Anmietungsverhalten entsprechen, da Anmietungsentscheidungen von Individuen im organisationalen Kontext getroffen werden.

³¹² Vgl. Schmidt (2006a), S. 161f.

³¹³ Vgl. Falk (1994), S. 637; Erle-Straub (2003), S. 36f.

³¹⁴ Vgl. Gartner (1997), S.291.

Die unzureichende Beachtung der Anmietungsentscheidungen von Unternehmen in den bisherigen Ausführungen zum Immobilienmarketing macht eine Rückbesinnung auf das grundlegende Verständnis von Marketing als Denkhaltung notwendig. Unter Bezug auf die bisherigen Begriffsauffassungen ist es gelungen, ein kundenbezogenes Verständnis von Immobilienmarketing zu erarbeiten, das vor allem den Kontext des organisationalen Kaufverhaltens mit einbezieht. Dies bildet den Hintergrund zur Untersuchung der Anmietungsprozesse in Unternehmen.

Entscheidungen und Entscheidungsprozesse wurden in Anknüpfung an den Ansatz der Behavioral Real Estate aus der Perspektive der verhaltenswissenschaftlich geprägten Entscheidungstheorie betrachtet. Diese greift die in der Literatur geschilderten, beschränkt rationalen Entscheidungen von Akteuren auf, die aus Interessenkonflikten mit der Unternehmung an sich oder mit dem gemeinsamen Entscheidungskollektiv resultieren können. Es ließ sich ein grundsätzlich typischer Entscheidungsprozess feststellen, der im organisationalen Kontext weiterhin untersucht wurde, bevor die inhaltliche Übertragung auf das Anmietungsverhalten erfolgte.

Um den Rahmen für die Anmietungsentscheidung vorzubereiten, wurden die Begriffe Büroimmobilie und Miete in rechtlicher und ökonomischer Hinsicht abgesteckt. Die Auffassung der Büroimmobilie als Produktionsfaktor ermöglichte erst grundlegend die Betrachtung der Immobilie als Industriegut, das in seinen Ausgestaltungsvarianten kurz umrissen wurde. Diese Betrachtung der Immobilie knüpfte an das industrielle Marketingverständnis des vorherigen Abschnitts an.

Die Miete als bindendes Vertragswerk zwischen Anbieter und Nachfrager wurde zu anderen Begrifflichkeiten und anderen Immobilienarten abgegrenzt und ihr Zustandekommen zwar rechtlich, jedoch mit den wirtschaftlichen Konsequenzen beschrieben, die eine Anmietung zu einer komplexen und gut abgewogenen Entscheidung machen. Die rechtlichen Begrifflichkeiten begründeten den Handlungsspielraum der Akteure im Anmietungsprozess als Einflussfaktor auf ihr Entscheidungsverhalten.

Im nächsten Kapitel wird, aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen, das immobilienwirtschaftliche Beschaffungsverhalten von Unternehmen untersucht, indem die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem organisationalen Beschaffungsverhalten auf den immobilienökonomischen Kontext übertragen werden.

3 Die Anmietung als Beispiel organisationalen Beschaffungsverhaltens

3.1 Beschaffungsentscheidungen in der Immobilienökonomie

Im Rahmen der Beschaffung von Büroimmobilien untersucht die vorliegende Arbeit die Bereitstellungsalternative der Miete.³¹⁵ In Anbetracht sehr weniger wissenschaftlicher Beiträge zur Anmietung von Büroimmobilien³¹⁶ wird zunächst auf die Einbeziehung der Umwelt und der Interaktionen in immobilienökonomische Entscheidungen und das Investitionsverhalten von institutionellen Investoren, Unternehmen und privaten Anlegern³¹⁷ eingegangen, um den Wissensstand in vergleichbaren Forschungsfeldern darzustellen bevor Untersuchungen vorgestellt werden, die sich direkt mit der Anmietung³¹⁸ auseinandersetzen.

3.1.1 Einbeziehung von Umwelt und Interaktionen in immobilienökonomische Entscheidungen

In seinen Ausführungen zur strategischen Fokussierung von Immobilienentscheidungen erarbeitet **Roulac** einen Bezugsrahmen, der in einem ersten Ansatz den Kontext der Unternehmensumwelt und die unterschiedlichen Ebenen von Immobilienentscheidungen sowie ihre Interdependenzen darstellt. Diesen Bezugsrahmen entwickelt er aufgrund verschiedener Schwachpunkte der existierenden Erklärungsansätze u. a. wegen einer mangelnden Integration der Perspektiven der Immobilienentscheidung und einem fehlenden entscheidungsorientierten Fokus. Die grundlegende Annahme in **Roulacs** Bezugsrahmen liegt darin, dass eine von einem Entscheidungsträger allgemein verfolgte Unternehmensstrategie seine Immobilienstrategie genauso bestimmen wird wie die generelle Immobilienstrategie die operativen Entscheidungskriterien für ein konkretes Immobilienprojekt.³¹⁹ Zwar wird ein nicht unbedeutender Teil jedes Entscheidungsprozesses von den Marktumständen und -konditionen vorgegeben, jedoch unterscheiden

³¹⁵ Zu weiteren Bereitstellungsalternativen und deren Abwägung vgl. Gier (2006), S. 61-96 sowie Trumpp (2005), S. 63-65.

³¹⁶ In einem sehr kurzen Abriss geht **Pachowsky** auf den generischen Prozessablauf einer Anmietung ein und verweist neben den Printanzeigen auf informelle Kontakte als Informationsquellen und Ansatzpunkte unter Vermarktungsgesichtspunkten. Eine eigentliche Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsprozess des anmietenden Unternehmens bleibt aus. Vgl. Pachowsky (2000), S. 420f.

³¹⁷ Zur Abgrenzung der Anlagekriterien privater und institutioneller Investoren vgl. Schulte/ Holzmann (2005b), S. 25.

³¹⁸ Der Begriff Anmietung ist in diesem Zusammenhang gewählt, um zu betonen, dass diese Untersuchung aus Perspektive des Nachfragers geführt wird. Sachlich ergibt sich kein Unterschied zum Begriff Vermietung.

³¹⁹ Zum Verhältnis von Immobilien- und Geschäftsstrategie vgl. auch Schäfers (1997), S. 150f.

sich die einzelnen Akteure durch andere Ressourcen oder Prioritäten. **Roulac** formuliert aus dieser Einsicht heraus verschiedene Schritte, die in dem von ihm entwickelten Bezugsrahmen genutzt werden können, die Qualität immobilienökonomischer Entscheidungsfindung zu verbessern, indem man eine Transaktionsfokussierung zu Gunsten strategischer Überlegungen aufgibt.³²⁰

Auf diesen Überlegungen aufbauend, widmet sich **Roulac** den Interaktionen der Marktteilnehmer und schließt in einer anderen Untersuchung sechs große Einflussgruppen und deren einzelnen Entscheidungsprozesse anhand von sechs Submodellen in seinen integrierten Bezugsrahmen ein. Dazu zählt er Nutzer, Kapitalgeber, Besitzer, Dienstleister, Projektentwickler und öffentliches Interesse. Deren Interdependenzen untersucht er explizit, indem er die jeweiligen Interessen der einzelnen Einflussgruppen gegenüberstellt. **Roulac** stellt die Vermieter-Mieter-Beziehung ins Zentrum einer interaktionsbasierten Betrachtung der Akteure und ihrer Entscheidungsprozesse. Die gegenläufigen Interessen der Beteiligten werden bereits durch unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Ausgestaltung von Mietkonditionen und Flexibilität der Mietzahlungen in Abhängigkeit zur erwarteten Marktentwicklung verdeutlicht. Sein Konzept hat die Zielsetzung durch die Beschreibung der Zusammenhänge der verschiedenen Immobilienentscheidungen, dieses Entscheidungsverhalten im Interesse der am Prozess Beteiligten zu verbessern. Die unterschiedlichen Ansätze und Ergebnisse eines im Prinzip gleichen Prozesses sind die Konsequenz unterschiedlicher Immobilienstrategien, die wiederum auf unterschiedlichen Geschäftsstrategien beruhen.³²¹ Die Betrachtung von strategischen Entscheidungsprozessen und involvierten Institutionen folgt Gesichtspunkten einer explanatorischen Untersuchung, in der das tatsächliche Verhalten der Akteure aufgezeigt und erläutert wird.

Somit finden sich durchaus Untersuchungen in der Immobilienökonomie, die – analog zur geplanten Untersuchung des Anmietungsverhaltens von Unternehmen – bereits die Rolle der Umwelt und der Interaktionen zwischen den einzelnen Akteuren der Immobilienwirtschaft in eigene Modelle integriert haben. Dies gilt insbesondere für die Analyse der Kaufentscheidung verschiedener Akteure im nächsten Abschnitt.

³²⁰ Vgl. Roulac (1995), S. 495-497, 503-508.

³²¹ Vgl. Roulac (1996), S. 324, 338-343, 345f. Diese lineare Ableitung der Entscheidungen aus dem übergeordneten Unternehmenskontext scheint für die Anmietung allerdings nicht zutreffend.

3.1.2 Kaufentscheidungen einzelner Anlegergruppen

Es lässt sich vermuten, dass die Kaufentscheidung bei Immobilien inhaltliche und prozessuale Parallelen zu den Entscheidungsprozessen in der Anmietung aufzeigt. Aus diesem Grund werden bereits existente Modelle zum Immobilienanlageverhalten bei Direktinvestitionen vorgestellt, um Parallelen zu identifizieren. So können Ergebnisse zu dem Verhalten institutioneller Investoren den organisationalen Rahmen von Unternehmensentscheidungen besser abbilden, bei privaten Investoren steht dagegen der Einfluss anderer Entscheidungsbeteiligter und individueller Präferenzen im Vordergrund.

3.1.2.1 Perspektive institutioneller Investoren und Unternehmen

Überlegungen zu einer wirklichkeitstgetreuen Darstellung des Entscheidungsverhaltens institutioneller Investoren und Unternehmen zeigen neuere wissenschaftliche Beiträge im Bereich der Immobilieninvestition.³²²

So unterscheidet **Walbröhl** in ihrer Untersuchung über den Immobilienanlageentscheidungsprozess institutioneller Investoren in Deutschland einen Entscheidungsprozess im engeren und weiteren Sinne. Dem enger gefassten Begriff schreibt sie bei der Immobilienportfolioplanung eine strategische Bedeutung zu und versteht darunter:

- die *Anregungsphase*, in der ein Problem identifiziert und formuliert wird,
- die *Suchphase*, die das Zielsystem, die Handlungsalternativen und mögliche Restriktionen definiert sowie
- die *Auswahlphase*, in der sich für die beste Alternative entschieden wird.

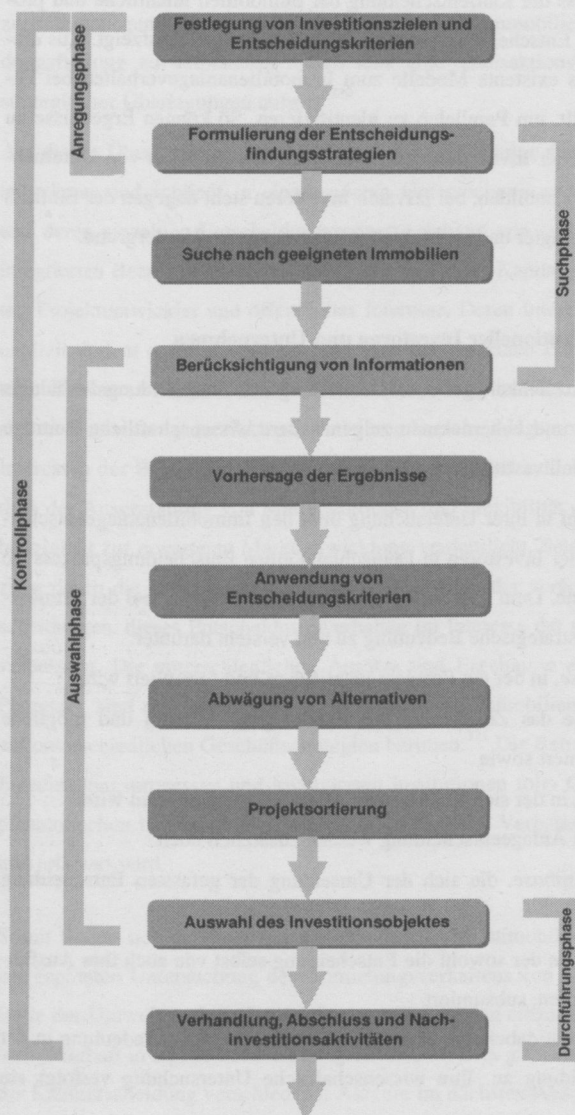
Unter der weiter gefassten Anlageentscheidung werden zusätzlich noch

- die *Durchführungsphase*, die sich der Umsetzung der gefassten Entscheidung widmet und
- die *Kontrollphase*, in der sowohl die Entscheidung selbst wie auch ihre Ausführung überprüft werden, subsumiert.

Den letzteren Phasen kommt dabei eine eher taktische bzw. operative Bedeutung in der Immobilienanlageentscheidung zu. Ihre wissenschaftliche Untersuchung verfolgt ein

³²² In der Betrachtung des Kundenverhaltens bei der Vermarktung von Immobilien wird eher auf eine Differenzierung der Immobilienarten als zwischen Vermietung und Verkauf aus Sicht der Nachfrager abgezielt. Vgl. Kippes (2001), S. 78. Aufgrund der finanziellen und rechtlichen Verpflichtungen, die aus einem Mietverhältnis resultieren, wird die Literatur zur Untersuchung des Entscheidungsprozesses hinzugezogen, um den derzeitigen Erkenntnisstand in der immobilienökonomischen Forschung möglichst umfassend darstellen zu können.

präskriptives Vorgehen, das darauf abzielt, Empfehlungen für den Anlageprozess institutioneller Investoren zu entwickeln.³²³



In Anlehnung an: Roberts/ Henneberry (2007), S. 291 und Walbröhl (2001), S. 71.

Abbildung 8: Investitionsentscheidungsprozess

³²³ Vgl. Walbröhl (2001), S. 71-75.

Dieses Vorgehen findet sich ebenso bei **Roberts/ Henneberry**, die aus einer Vielzahl wissenschaftlicher Beiträge ein Entscheidungsmodell der Immobilienanlage vorstellen. Dieses ist in einigen Schritten differenzierter als das von **Walbröhl** und umfasst zehn Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses:

- *Festlegung der anfänglichen Investitionsziele und Entscheidungskriterien,*
- *Formulierung einer vollständig entwickelten Entscheidungsfindungsstrategie,*
- *Suche nach geeigneten Immobilien,*
- *Berücksichtigung von Informationen wie Marktanalyse,*
- *Vorhersage der Ergebnisse hinsichtlich Risiko und Rendite,*
- *Anwendung von Entscheidungskriterien,*
- *Abwägung der Alternativen,*
- *Projektsortierung,*
- *Auswahl des Investitionsobjekts sowie*
- *Verhandlung, Abschluss und Nachinvestitionsaktivitäten.*

Zur Systematisierung des Immobilienanlageprozesses wird dieser als Synthese beider Konzeptionen in Abbildung 8 vorgestellt. Zu bedenken geben die Autoren jedoch, dass ein solches normatives Modell den Kontext, in dem es angewandt wird, nicht zu berücksichtigen vermag und somit Einflüsse auf den Entscheidungsprozess, die Beschränkungen von Informationsqualität, -quantität und -symmetrie sowie bestimmte Marktimperfektionen außen vor lässt.³²⁴

Worzala/ Bajtelsmit finden in ihrer induktiven Studie zum Entscheidungsverhalten von Pensionsfondsmanagern die theoretisch abgeleiteten Überlegungen zum Anlageverhalten institutioneller Investoren, die sich aus der finanzökonomischen Literatur ergeben, nur teilweise bestätigt. Anders als in der späteren Untersuchung von **Walbröhl** erfolgt keine Aufteilung des Entscheidungsprozesses in Phasen, sondern die Autoren untersuchen vielmehr die firmeninterne Aufgabenverteilung und Involvierung externer Berater. Dabei finden sie einen positiven Zusammenhang zwischen Pensionsfondsgröße und der Wahrnehmung interner Aufgaben sowie der Beauftragung externer Berater, der allerdings nicht immer konstant über alle drei Größenklassen ist.³²⁵

³²⁴ Vgl. Roberts/ Henneberry (2007), S. 291f.

³²⁵ Vgl. Worzala/ Bajtelsmit (1997), S. 52-55.

Norwell diskutiert in einem Beitrag die Rolle des Asset Managers im Immobilienanlageentscheidungsprozess. Die Darstellung des präskriptiv geprägten Ansatzes erläutert das Zusammenspiel der einzelnen Prozessbeteiligten im Entscheidungsprozess, angefangen auf der Investitionsebene über verschiedene zwischengeschaltete Managementebenen bis zur Objektebene. In seinen Ausführungen erkennt er an, dass es in der Praxis viele verschiedenartige Ausgestaltungen des Entscheidungsprozesses gibt, differenziert diese jedoch nicht weiter. Manche Phasen werden in den Unternehmen anders ausgestaltet als in dem dargestellten Modell. Präskriptiv verbindet **Norwell** die Funktionen der einzelnen Beteiligten mit den verschiedenen Aufgabenstellungen im Entscheidungsprozess. Er benennt die Anknüpfungspunkte zur Rolle des Asset Managers anhand der Aufgaben der anderen Beteiligten und beschreibt damit den Einfluss einer dominanten Schlüsselperson im Entscheidungsprozess sowie der einhergehenden Kommunikation.³²⁶

In Ermangelung deskriptiver Analysen zum tatsächlichen Entscheidungsverhalten der Marktteilnehmer liegt der überwiegende Fokus der bisherigen immobilienökonomischen Literatur zur Entscheidungsfindung von Unternehmen oder Investmentgesellschaften auf einfachen normativen Modellen oder Darstellungen vermeintlich optimaler Prozessabläufe zur Investitionsentscheidung. Zwei weitere Untersuchungen von **Gallimore/ Hansz/ Gray** und **Roberts/ Henneberry** betrachten die Entscheidungsfindung von Immobilieninvestoren aus jeweils anderen Perspektiven: während erstere sich in ihrem Beitrag auf das Anlageverhalten kleinerer Immobilienunternehmen fokussieren, beschäftigen sich letztere mit institutionellen Investoren in verschiedenen europäischen Staaten.³²⁷

Die empirische Untersuchung von **Gallimore/ Hansz/ Gray** wurde anhand von Interviews durchgeführt, die sich sowohl auf die Entscheidungsstrukturen im Unternehmen, den Strategieformulierungsprozess und die Abwägung der unterschiedlichen Investitionsmöglichkeiten als auch auf die einzelnen Determinanten der Investitionsentscheidungen bezogen. Sie zielte darauf ab, die bei Bewertungsentscheidungen gefundenen Heuristiken und verhaltensbedingten Abweichungen zu den normativen Modellvorgaben³²⁸ im Bereich der Investitionsentscheidungen in ähnlicher Form zu identifizieren.

³²⁶ Vgl. Norwell (1991), S. 58-60.

³²⁷ Vgl. Gallimore/ Hansz/ Gray (2000), S. 602-604; Roberts/ Henneberry (2007), S. 289f.

³²⁸ Vgl. Diaz/ Hansz (1997); Diaz (1997).

Die von der normativen Theorie als unproblematisch betrachtete Entscheidungsumwelt beeinflusst der verhaltenswissenschaftlich geprägten Betrachtung zufolge die zu treffenden Entscheidungen. Dies zeigt sich ebenso in der Interviewbefragung hinsichtlich der Investitionsstrategien, der Informationsnutzung und den Finanzierungsmöglichkeiten. Die Autoren identifizieren Unterschiede im Entscheidungsverhalten der Unternehmen in Relation zur Unternehmensgröße, was sie mit den begrenzten Ressourcen kleinerer Unternehmen und der ungleich verteilten Information auf dem Immobilienmarkt erklären. Einige weitere Ergebnisse sind, dass die Befriedigung der Investitionsziele eher angestrebt wurde als die Suche nach der optimalen Investitionsgelegenheit. Genauso wenig werden die verfügbaren Informationsquellen genutzt, sondern es wurde an dem Punkt aufgehört, an dem sich eine anfangs anvisierte Investition abzeichnet. Private Informationen finden überdies in der Berücksichtigung ein stärkeres Gewicht als öffentlich verfügbare Informationen. Investoren stehen insgesamt überkomplexen quantitativen Analysen eher skeptisch gegenüber, ziehen vielmehr DCF-Analysen zur Unterstützung ihres Bauchgefühls heran. Insgesamt folgen kleinere und mittelgroße Unternehmen dem normativ vorgegebenen Entscheidungsmodell.³²⁹

Um die Berücksichtigung sozialer und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse bemüht sich auch die Untersuchung von **Roberts/ Henneberry**, denn diese finden in ihren hauptsächlich qualitativ geprägten Fallstudien wenige Übereinstimmungen des tatsächlichen Entscheidungsverhaltens mit der dominierend postulierten, normativen Vorgehensweise. Die Erfahrungen aus der immobilienökonomischen Forschungsliteratur zur Bewertung werden hinzugezogen, um die bisherige Theorie zu Immobilieninvestitionsentscheidungen durch qualitative Elemente zu ergänzen. Die Fallstudien wurden so gewählt, dass sie im Rahmen der theoretischen Wiederholung³³⁰ gegensätzliche Ergebnisse wiedergeben.³³¹ Dafür wurden Investment Manager aus Großbritannien, Frankreich und Deutschland in Tiefeninterviews sowohl zum Entscheidungsprozess an sich als auch zu den Faktoren befragt, die diesen beeinflussen. Das Ergebnis der Untersuchung zeigt, dass die Heuristiken und kognitiven Unvollkommenheiten in der Entscheidungs-

³²⁹ Vgl. Gallimore/ Hansz/ Gray (2000), S. 606-611.

³³⁰ Zu weiteren Ausführungen zur Fallstudienmethodik vgl. Abschnitt 4.1.

³³¹ Die unterschiedlichen Marktgegebenheiten wurden zuvor in einer quantitativen Erhebung festgestellt, dabei berief man sich auf die variierende Zentralität der Büroimmobilienmärkte in den jeweiligen Ländern als Kriterium. Es wurde davon ausgegangen, dass eine stärkere Zentralität und somit eine eingeschränkte Auswahl an Investitionsmöglichkeiten den Entscheidungsprozess verkürzen könnte.

findung von Investoren genauso zu finden sind wie in der Immobilienbewertung.³³² Die Entscheider nutzen einen Entscheidungsweg, der als sich kürzer zeigte als normativ vorgegeben. Der generelle Nutzen von bzw. die Beeinträchtigung durch Heuristiken ist unter Wissenschaftlern umstritten.³³³ Durch die Ergebnisse der Studie sollen im Sinne der Behavioral Real Estate weitere Untersuchungen der Immobilienanlageentscheidung nunmehr explizit verhaltenswissenschaftliche Aspekte in die Erklärung der Sachverhalte einbeziehen.³³⁴

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung bleibt festzuhalten, dass die Kaufentscheidungen in Unternehmen nicht einem idealtypischen Vorgehen folgen, sondern sich empirisch Abweichungen erkennen lassen. Die Entscheidungsabläufe geben jedoch eine Vorstellung, wie Unternehmen ihren Kaufprozess gestalten. Die Erkenntnisse werden zur Aufstellung eines theoretischen Bezugsrahmens der Anmietungsprozesse herangezogen. Unterschiede im Kaufverhalten zeigten sich:

- im landestypischen Vorgehen
- relativ zur Erfahrung mit einem gewissen Markt
- zwischen verschiedenen Unternehmensgrößen
- in der Nutzung der Informationsquellen und Analysewerkzeuge
- im Einfluss der Unternehmensmitglieder auf verschiedenen Hierarchieebenen.

3.1.2.2 Perspektive privater Investoren

Die aus der Behavioral Real Estate bekannten Heuristiken lassen sich neben dem Anlageverhalten institutioneller Investoren ebenso in Forschungsbeiträgen finden, die sich mit dem Kaufverhalten privater Haushalte beschäftigen.³³⁵ Der Kauf oder die Anmietung von Immobilien zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es sich um eine umfassende Problemstellung handelt, vor der ein Konsument nur selten steht. Zwei Aspekte stehen bei dem Verständnis des Entscheidungsverhaltens im Vordergrund: Zum einen der Einfluss entscheidungsgruppeninterner und -externer Faktoren und zum anderen der

³³² Vgl. Ausführungen zu Behavioral Real Estate in Punkt 1.3.1.2.

³³³ Vgl. Gallimore/ Hansz/ Gray (2000), S. 606-611.

³³⁴ Vgl. Roberts/ Henneberry (2007), S. 292-297, 300-302.

³³⁵ Die vorliegende Untersuchung soll sich zwar nur auf das organisationale Beschaffungsverhalten beziehen und damit einen Gegenvorschlag zu der bisherigen Dominanz konsumentenorientierter Verhaltensansätze bilden, eine Einbeziehung der Erkenntnisse zur konsumtiven, immobilienökonomischen Forschung ist aufgrund der personellen Einheit des Entscheidungsträgers in Privat- und Geschäftsleben dennoch erkenntnisfördernd. Vgl. Punkt 2.1.3.

Entscheidungsprozess an sich.³³⁶ **Hardin** findet im Rahmen der Informationsaufnahme und -verarbeitung bspw. das Auftreten von Vereinfachungsheuristiken bei fachlicher Kompetenz über den Anschaffungsgegenstand, durch die eine effizientere Informationssuche geführt wird. Stellenweise findet eine Bewertung unbewusst statt, bevor die Information bewusst wahrgenommen wird.³³⁷

Gibler/ Nelson widmen sich der Untersuchung des Beschaffungsprozesses von Wohnimmobilien unter Bezug auf soziologische und psychologische Ansätze, insbesondere in der Informationssuche, der Alternativenbewertung und der Aufstellung von Entscheidungsregeln. Auf der Suche nach Informationen wird zunächst auf die bereits vorhandene Information zurückgegriffen, wobei der einzelne Beteiligte in Abhängigkeit zu der Erfahrungstiefe, dem Zeitabstand zur letzten Entscheidung und der Zufriedenheit mit der Entscheidung auf dieses Wissen zurückgreifen wird. In der Regel werden sie kaum nur auf frühere Erfahrungen zurückgreifen, sondern vor allem externen Informationen nachgehen. Dabei erhalten sie Informationen durch Besichtigungen, den direkten Kontakt zum Makler, Zeitungen oder Freunde und Verwandte. Sehr unerfahrene Nachfrager beziehen ihre Informationen vor allem aus dem persönlichen Umfeld und vom Immobilienmakler, während etwas erfahrenere Personen genug Marktkennntnisse haben, um selbst weitere Informationen zu erfahren. Sehr erfahrene Nachfrager werden ggf. auf eine ausgiebige Informationssuche verzichten.³³⁸ Die Intensität der Informationssuche ist zudem durch demografische Faktoren der Nachfrager wie Ausbildungsniveau, situative Restriktionen wie den alleinigen Informationszugang über Makler oder zeitliche Restriktionen geprägt. In der Alternativenbewertung geht es um die Reduktion aller denkbaren Alternativen auf eine engere Auswahl. Daher sind vor allem die Eigenschaften einer Immobilie dazu geeignet, ausschlaggebend zu sein. Die Liste dieser Eigenschaften variiert sehr stark zwischen einzelnen Standorten und unterstreicht die Schwierigkeit, allgemein gültige Präferenzen anzugeben. Um diese Entscheidungsfindung zu erleichtern, wurden verschiedene Entscheidungsregeln entwickelt. Oft wird eine Kombination verschiedener Entscheidungsregeln genutzt.³³⁹

³³⁶ Vgl. Black et al. (2003), S. 93.

³³⁷ Vgl. Hardin (1999), S. 340f.

³³⁸ Zur Deckung des Informationsbedarfs wird eine U-förmige Beziehung zwischen dem Kenntnisstand und der externen Informationssuche unterstellt.

³³⁹ Vgl. Gibler/ Nelson (2003), S. 63-69.

Bruin/ Flint-Hartle beschreiben in ihrem Beitrag einen Bezugsrahmen für eingeschränkte Rationalität im Immobilieninvestitionsverhalten privater Investoren. Die Autoren wenden sich ebenfalls von den Annahmen strikt ökonomisch handelnder Akteure ab und beziehen sich auf die begrenzte Fähigkeit des Menschen, einerseits genug Wissen über einen Sachverhalt zu erhalten und sich bei einer Entscheidung dessen gewahr zu sein sowie andererseits vollkommen durchdacht zu agieren. Diese kognitiven Unzulänglichkeiten menschlichen Verhaltens weisen die Autoren in einer schriftlichen Befragung von Hauskäufern in Neuseeland nach, bei der das Entscheidungsverhalten in nachfolgenden Interviews weitergehend untersucht wurde. Im Hinblick auf a) die Gewinnerwartungen, b) die Bedeutung geringer Inflation auf die Risikoeinstellung oder c) die Berechnung der Rendite lassen sich nur vage Vorstellungen der Anleger von der Realität erkennen. Zudem ergeben sich andere Heuristiken hinsichtlich einer Fixierung auf die Immobilie als Anlageform oder einer Satisfizierung der Anlageziele anstelle einer Optimierung der Entscheidungsqualität. Mitunter ließ sich dabei feststellen, dass die Kenntnisse der Anleger über bestimmte Zusammenhänge auf dem Immobilienmarkt zu einer besser fundierten Entscheidungsfindung führte.³⁴⁰

Daneben thematisieren einige Autoren den Einfluss der einzelnen Familienmitglieder auf den Entscheidungsprozess. **Levy/ Lee** schreiben in einer interviewbasierten Untersuchung den Einfluss über den Ausgang des Entscheidungsprozesses den verschiedenen Mitgliedern zu. Sie identifizieren drei Gruppen von Charakteristika, die wiederum direkt oder indirekt Einfluss auf den Entscheidungsprozess durch die in verschiedenen Phasen eingenommen Rollen haben.

- Die situativen Faktoren im Bezugsrahmen zum Wohnimmobilienkauf beinhalten das wahrgenommene Risiko der Entscheidungsträger und den Zeitdruck, unter dem die Entscheidung zu treffen ist.
- Die individuellen Faktoren erstrecken sich auf die Persönlichkeit der Mitglieder und die Involvierung in die Entscheidung, abhängig von Interesse, emotionaler Verbindung, Motivation, Informationslage und vorheriger Erfahrung.

³⁴⁰ Vgl. Bruin/ Flint-Hartle (2003).

- Die familienbezogenen Faktoren beziehen sich auf die geschlechtsspezifische Rollenverteilung in der Partnerschaft bzw. der Familie, die Kultur, den sozioökonomischen Status und den Familienlebenszyklus.³⁴¹

In den Interviews werden den jeweiligen Entscheidungsphasen ein direkter Einfluss eines oder mehrerer Familienmitglieder³⁴² sowie stellenweise ein indirekter Einfluss anderer Familienmitglieder zugewiesen.³⁴³

Einen primär auf das Rollenverhalten bezogenen Unterschied zwischen den Geschlechtern konnten **Levy/ Lee** nur stellenweise feststellen, dieser war jedoch nicht konkret zu fassen.³⁴⁴ Dies deckt sich mit Ergebnissen einer Untersuchung, die **Livette** zur Entscheidungsfindung beim Kauf von Seniorenwohnmobilien durchgeführt hat. Hatte die Literaturrecherche noch aufgrund verschiedener soziologischer und kognitionstheoretischer Erkenntnisse³⁴⁵ ein geschlechtsspezifisches Verhalten der Akteure in Aussicht gestellt, so ließen sich in der empirischen Überprüfung der Entscheidungsfindung keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen finden. Ebenso wenig ergaben sich Unterschiede in Bezug auf den Familienstand der Entscheidungsträger. Der potenzielle Einfluss von erwachsenen Kindern und anderen Familienmitgliedern oder Freunden und Bekannten wurde im Gegensatz zu den vorher genannten Studien nicht untersucht.³⁴⁶

Der Einfluss einzelner Akteure auf die Kaufentscheidung wurde in der Untersuchung des Verhaltens institutioneller Investoren und Unternehmen kaum beachtet. Den Einfluss direkt und indirekt beteiligter Personen greifen jedoch Fachartikel zum Anlageverhalten privater Investoren auf. So identifiziert ein Beitrag verschiedene Rollen, die von Familienmitgliedern eingenommen werden und ordnet deren Einfluss den Phasen im

³⁴¹ In einer anderen Untersuchung zur Segmentierung von Wohnimmobilien lässt sich auch ein indirekter, erheblicher Einfluss des Lebenszyklus nicht nur auf die Anforderungen an die Immobilie, sondern insbesondere auf die Rollen im Kaufentscheidungsprozess von Familien feststellen. Durch die Involvierung unterschiedlicher Familienmitglieder sind abhängig von der Lebenszyklusphase andere Einflüsse zu berücksichtigen. Vgl. Costa Ganzo Fernandez/ Oliveira/ Hochheim (2001), S. 313-317.

³⁴² Unter dem Einfluss der Familie werden von den Autoren mitunter auch Einflüsse anderer Beteiligter wie bspw. die finanzierende Bank, Verwandte oder Freunde der Familie subsumiert und halten dazu an, diese Interaktionen und Einflussnahmen zu betrachten. Zu Untersuchungen über das Entscheidungsverhalten in Familien vgl. auch Lee/ Collins (2000).

³⁴³ Vgl. Levy/ Lee (2004), S. 321-334.

³⁴⁴ Vgl. Levy/ Lee (2004), S. 330-332.

³⁴⁵ In einem anderen Zusammenhang werden Ergebnisse der neuroökonomischen Forschung im Hinblick auf einen Einsatz in der immobilienwirtschaftlichen Praxis bspw. bei der Mieterbindung diskutiert. Vgl. Rohloff (2006).

³⁴⁶ Vgl. Livette (2006), S. 8-17.

Entscheidungsprozess zu. Zudem zeigen verschiedene Beiträge Heuristiken im Informationsverhalten und in den zu Grunde liegenden Entscheidungskriterien. Für die Analyse des organisationalen Anmietungsverhaltens unterstreichen diese Beiträge die Bedeutung und Auswirkungen von Interaktionen zwischen den Akteuren für den Untersuchungskontext. Eine mögliche Zuordnung der Unternehmensverantwortlichen zu Phasen im Anmietungsprozess bietet Ansatzpunkte für Marketingmaßnahmen der Anbieter.

3.1.3 Anmietungsentscheidungen von Unternehmen

3.1.3.1 Überblick der bisherigen Forschungsthemen

In der forschungsrelevanten Literatur, die sich mit dem Entscheidungsverhalten von Büronutzern auseinandersetzt, wird in der Regel nicht explizit unterschieden, ob die Büroimmobilien über den Kauf oder die Miete dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Die Entscheidungsprozesse stehen darüber hinaus in der Diskussion des Anmietungsverhaltens von Büronutzern bisher nicht im Fokus der immobilienökonomischen Forschung, obwohl die Auswahl von Immobilien oft Gegenstand von Untersuchungen in der handelsimmobilien-³⁴⁷ und in industrie(immobilien)ökonomischen³⁴⁸ Literatur ist.

Analog zu anderen Gewerbeimmobilienarten wurden insbesondere Beiträge zur Rolle des Standorts in der Entscheidung für eine Büroimmobilie verfasst. Oft wurde dieser als Stellvertreter für die übrigen Leistungsdimensionen der Büroimmobilie genutzt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Standort für eine Immobilie eine solch hohe Bedeutung hat. Zu den Leistungsdimensionen gibt es zwar einige Untersuchungen, allerdings fällt eine nutzerspezifische Differenzierung schwer, was sich in kontinuierlichen For-

³⁴⁷ In der Forschungsliteratur zu Handelsimmobilien findet eine weit reichende Auseinandersetzung mit den Entscheidungen anmietender Unternehmen und ihren Einflussfaktoren statt. Vgl. u. a. O'Roarty/ Adair/ McGreal (1997) oder Peisert (2004). Dies ist sicherlich größtenteils auf den fortgeschrittenen Stand der Handelsforschung (vgl. u. a. Eggert (2002) oder Hansen/ Solgaard (2004)) und quantitativ gut nachvollziehbare Daten wie Passanten- und Individualverkehrsströme (vgl. Kempers jährliche Frequenzanalyse sowie die Erstellung von Innenstadtprofilen deutscher Mittel- und Großstädte sowie Karl (2001), S. 7) sowie gesicherte Erkenntnisse in der Einkaufsstättenwahl der Konsumenten (vgl. u. a. Kreller (2000), Bastian (1999), Beck (2004) Schmid (1996) oder Fickel (1997)) zurückzuführen. Zudem gibt es gerade durch die politisch-gesellschaftliche Komponente von Handelsimmobilien bspw. hinsichtlich der Belebtheit der Innenstädte zur Ansiedlung von Einzelhandelsunternehmen ein Vielfaches an wissenschaftlicher Literatur. Vgl. u. a. Peppel (2007) oder Mösel (2002).

³⁴⁸ Gerade in der industrie(immobilien)ökonomischen Literatur wurde die Auswahl des Standorts unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in den Vordergrund gestellt. Vgl. Autschbach (1997); Bloech (1994); Fritsch (1987); Hummel (1997); Kampermann (2003).

schungsbemühungen in diesem Bereich äußert.³⁴⁹ Die Probleme in der Differenzierung der Anforderungen ergeben sich aus der Heterogenität der Nutzer. So kommt es durch eine Vielzahl an unternehmensindividuellen Anforderungen meist nur zu sehr groben, branchenbasierten Nutzersegmenten,³⁵⁰ in denen anstelle des Entscheidungsverhaltens und seiner Einflussfaktoren vielmehr das Immobilienobjekt und seine Gestaltungsparameter im Hinblick auf die Eignung für den Nutzer herangezogen werden.³⁵¹

Es lassen sich prinzipiell drei Gruppen von Beiträgen unterscheiden, die in den nächsten Abschnitten vorgestellt werden:

- Der Großteil der Literatur beschäftigt sich mit der Frage der *Standortwahl* von Büronutzern vor dem Hintergrund von Stadtentwicklungstendenzen. So erörtern einige Forschungsbeiträge die Muster der Standortwahl für Büroimmobilien von Konzernen und kleineren Unternehmen vornehmlich in den USA.
- Neueren Datums ist die Auseinandersetzung der Wissenschaft mit der praxisgetriebenen Fragestellung der *Nutzeranforderungen* an eine Büroimmobilie – unabhängig vom Standort.
- Zwei Beiträge verfolgen ein ähnliches Forschungsinteresse wie die vorliegende Untersuchung und betrachten die eigentlichen *Entscheidungsprozesse*, die zu einer Beschaffungsentscheidung bei Büroimmobilien führen.³⁵²

3.1.3.2 Thematisierung der Standortwahl

Die Standortforschung hat ihren Ursprung im vorletzten Jahrhundert und versucht, ausgehend vom Agrarwirtschaftlichen, auf volkswirtschaftlicher Ebene mit Modellen das rationale Entscheidungsverhalten eines Akteurs bei Produktionsprozessen zu analysie-

³⁴⁹ Zum Thema der Entwicklung eines Leistungsbenchmarks bei Büroimmobilien vgl. u. a. Porten (2006), S. 9; Bauer et al. (2007), S. 52f.; Maurer (2007), S. 2.

³⁵⁰ Vgl. Reimer/ Lausberg (2002), S. 4; Bomke (2004), S. 5; DTZ Research & Consulting (2004), S. 4. Da der Zusammenhang von Anforderungen in der Anmietung und Branchenzugehörigkeit schon weitgehender untersucht ist und eine Erweiterung um die Branche den Umfang der Arbeit übersteigen würde, wird sie in der weiteren Untersuchung nicht weiter betrachtet.

³⁵¹ Vgl. Lammel (2002), S. 748-752; Abel (1994), S. 28f.; Muncke/ Dziomba/ Walther (2002), S. 167-171; Dent/ White (1998), S. 264-268.

³⁵² Eine vergleichbare Aufteilung der Literatur nehmen Rabianski/ DeLisle/ Carn vor. Sie unterteilen jedoch in eine finanzwirtschaftliche Betrachtung, die Reaktionen der Finanzmärkte auf eine Unternehmensentscheidung mit in Betracht zieht, eine stadtökonomische Betrachtung, in der die Bedeutung von Agglomerationen betont wird, eine standortbezogene Betrachtung, in der die Autoren verschiedene produktspezifische Faktoren für die Standortwahl eines Unternehmens anführen und eine alternative Betrachtung, bei der die einzelnen Entscheidungsschritte in den Vordergrund gestellt werden. Vgl. Rabianski/ DeLisle/ Carn (2001), S. 171-175.

ren.³⁵³ Die moderne Literatur sucht Erklärungen zur Übertragung dieser Muster in der Standortwahl von Unternehmen des Dienstleistungssektors, die sich auf Makroebene aus den Erkenntnissen von Standorttheorien ableiten und zunehmend auf Mikroebene unternehmensspezifische, standortrelevante Einflüsse³⁵⁴ hinzuziehen. So finden sich nach **Clapp/ Pollakowski/ Lynford** in der Literatur Zusammenhänge zwischen der Standortwahl von Unternehmen und Agglomerationsvorteilen durch Branchencluster, Transportverbindungen, Zugang zu qualifiziertem Personal, Steuervorteilen oder architektonischen Reizen.³⁵⁵

In der Betrachtung der Standortwahl auf der Unternehmensebene setzt sich **Straßheimer** mit harten und weichen Standortfaktoren im Rahmen des Prozesses der Standortwahl auseinander.³⁵⁶ Hauptgegenstand ist die Identifizierung notwendiger Standortkriterien im Rahmen des Corporate Real Estate Managements internationaler Unternehmen, die Erfassung geeigneter Standorte und der Abgleich zwischen den formulierten Zielvorstellungen und den tatsächlich umsetzbaren Alternativen. Die prozessualen Aspekte finden in der Untersuchung keine weitere Beachtung, jedoch werden die Standortfaktoren, die aus der relevanten Literatur abgeleitet wurden, klassifiziert.³⁵⁷

Archer/ Smith suchen in ihrem Beitrag eine Erklärung für suburbane Agglomerationen von Büroimmobilien, die in der Literatur auf eine Trennung von Management- und Administrationsfunktionen sowie eine untergeordnete Bedeutung von Agglomerationen für Routineaufgaben zurückgeführt werden. Bürostandorte bilden Cluster verschiedener Größe im suburbanen Raum nordamerikanischer Städte. Dies ist den Autoren zufolge zum einen auf das städtische Wachstum und das Wachstum des tertiären Sektors in der städtischen Wirtschaftsstruktur zurückzuführen. Beides zwingt zu neuen Standorten immer weiter außerhalb des eigentlichen Stadtkerns. Zusätzlich kann technologischer Wandel einen Einfluss auf diesen Zusammenhang haben. Das Kernelement der Untersuchung bilden – wie in anderen Untersuchungen – die Agglomerationseffekte, durch die sich zudem Wanderungsbewegungen innerhalb der einzelnen Cluster erläutern las-

³⁵³ Zu den agrarwirtschaftlichen Grundlagen der Standorttheorie vgl. Thünen (1826).

³⁵⁴ Zu einem kurzen Abriss über bestimmte Motive von Unternehmen, sich einen neuen Standort zu suchen, vgl. Grabow/ Henckel/ Hollbach-Grömig (1995), S. 134f.

³⁵⁵ Vgl. Clapp/ Pollakowski/ Lynford (1992), S. 230f.

³⁵⁶ Zu den generellen Phasen eines Standortentscheidungsprozesses vgl. Ertle-Straub (2003), S. 5f.

³⁵⁷ Vgl. Straßheimer (1999), S. 85-89.

sen. Positive Effekte anderer Standorte dynamisieren den Wettbewerb bspw. zu etablierten Standorten.³⁵⁸

Die Dezentralisierung von Bürostandorten ist auch der Ausgangspunkt der Untersuchung von **Shilton/ Stanley** zu Mustern in der Anordnung von Hauptsitzen US-amerikanischer Unternehmen genommen. Sie gehen in ihren Annahmen davon aus, dass sich Firmen zur Minimierung der Transaktions- und Informationskosten in Agglomerationen zusammenfinden. Es finden sich in der Untersuchung über alle Unternehmensgrößen hinweg und trotz informationstechnologischen und organisationalen Wandels eine hohe Anziehungskraft der Städte sowie eng gezogene Cluster von Firmenhauptsitzen in den städtischen Gebieten. Es fällt auf, dass sich sowohl Städte mit einer Agglomeration von Unternehmenszentralen der gleichen Branche als auch verschiedener Branchen finden lassen. So stellt sich die Frage, warum Firmen ihren Hauptsitz in Städte legen, in denen sich diese Agglomerationseffekte nicht ergeben.³⁵⁹ Potenziell lassen sich daraus Ansatzpunkte für die Klärung dieses abweichenden Verhaltens finden.

McCann/ Mudambi beklagen das bisherige Fehlen eines Ansatzes zur Standortwahl auf der Mikroebene, der insbesondere die Unterschiede heutiger Dienstleistungsunternehmen von den traditionellen Annahmen der Standortmodelle in die Überlegungen mit einbezieht. Bei der Standortsuche multinationaler Unternehmen erfassen sie nicht konkret genug die entscheidungsrelevanten Schritte im Prozess. Genauso fehle diesen Überlegungen eine Betrachtung der unterschiedlichen Sichtweisen und Interessenslagen der intern und extern beteiligten Personen und der Interaktionen, die sich zwischen ihnen abspielen. Die bisherige Forschung vernachlässige demnach die Institutionen und Netzwerke, die lokale Niederlassungen der Unternehmen im Zeitverlauf gebildet haben. **McCann/ Mudambi** unterscheiden mit Bezug auf transaktionskostenökonomische Überlegungen drei Gruppen, die sich anhand ihrer Beziehung zu anderen Unternehmen differenzieren lassen:

- *reine Agglomerationen* mit eher unsteten, arbiträr geprägten Beziehungen,
- *industrielle Komplexe* mit stabilen Beziehungen und recht hohen Eintritts- und Austrittsbarrieren und

³⁵⁸ Vgl. Archer/ Smith (2003), S. 139-141, 160-162.

³⁵⁹ Vgl. Shilton/ Stanley (1999), S. 341-344, 362f.

- *soziale Netzwerke* mit sehr loyalen Beziehungen und der Integration bestimmter gemeinsamer Projekte.³⁶⁰

Jakobsen/ Onsager sehen die erklärenden Faktoren für den Standort einer Unternehmenszentrale neben den direkt auf den Standort gerichteten Aspekten zudem in politischen Aspekten wie der nationalen Gesetzgebung oder regionalen Wirtschaftsförderungsprogrammen und in historischen Aspekten wie der Lebenszyklusphase eines Unternehmens oder der Verbundenheit des Unternehmens mit dem Umfeld. Zu diesen Faktoren tritt mitunter als einflussreicher Aspekt ein Wechsel in der Eigentümerstruktur auf, der zusammen mit Veränderungen der übrigen Faktoren zu einer Umorientierung im Hinblick auf den Standort für eine Unternehmenszentrale führt. Sie untersuchen die Standortentscheidung von Unternehmen unter netzwerkspezifischen Gesichtspunkten, die es bei der Erläuterung der Beweggründe nachzuvollziehen gilt.³⁶¹

O'Mara typologisiert die Standortwahl und die Motive für eine neue Anmietungentscheidung in einer induktiven Untersuchung zu den Beweggründen für eine Relocation des Sitzes informationsintensiver Unternehmen.³⁶² Die Standortwahl unterscheidet sie nach dem Grad der geografischen Neuorientierung (neu oder alteingesessen). Bei einer geografischen Neuorientierung unterscheidet sie zusätzlich, ob gewisse Funktionen und wie viele Mitarbeiter umgezogen werden. Beim Verbleib in der gleichen Region unterscheidet sie einen Umzug in suburbane von urbanen Standorten und den Verbleib am gleichen Standort nach intensiver Abwägung der Alternativen. Bei der Typologisierung der Motive verweist sie auf die Literatur zu finanziellen Aspekten der Anmietung, die primär Kostenreduzierung und operative Optimierung sowie die Reaktion am Aktienmarkt thematisiert.³⁶³ In Bezug auf die Standortwahl der Unternehmen identifiziert sie verschiedene primäre Motive, die sich neben dem Kostenaspekt auf eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens beziehen:

- erhoffte Skaleneffekte,

³⁶⁰ Vgl. McCann/ Mudambi (2004), S. 501-508.

³⁶¹ Vgl. Jakobsen/ Onsager (2005), S. 1532-1534.

³⁶² Darunter versteht die Autorin in einer Negativabgrenzung Unternehmen, die nicht ursprünglich aus den Bereichen Produktion, Vertrieb oder Handel kommen.

³⁶³ So lassen sich in diesem Zusammenhang eine positive Reaktion des Aktienmarkts bei positiven Ergebnissen der Kosteneinsparung und eine negative finden, wenn sich am Aktienmarkt das Gefühl etabliert hat, persönliche Motive seien für die Anmietung ausschlaggebend gewesen. Vgl. Ghosh/ Rodriguez/ Sirmans (1995), S. 303-309. Zu weiteren Ausführungen vgl. Rabianski/ DeLisle/ Carn (2001), S. 171f.; O'Mara (1999), S. 366f.

- höhere Flexibilität und Kontrolle der sonst verteilten Unternehmenseinheiten,
- eine größere Kontrolle über das Umfeld bzw. ein stärkerer Einfluss des Umfelds auf das Unternehmen sowie
- eine hoch gewichtete Affinität zum vorhandenen Standort.

Aufgrund der Ergebnisse betont die Autorin die fehlende Möglichkeit, in quantitativ ausgelegten Standortratingsystemen die entscheidenden Nuancen bei den Entscheidungsträgern abzubilden, die bspw. darauf beruhen, welche Erfahrungen die Entscheidungsträger mit einer Stadt gemacht haben und wie dies dem Standort im Suchprozess ggf. einen Vorteil verschafft.³⁶⁴

Die Untersuchung der Standortwahl ist dem Untersuchungszweck der vorliegenden Arbeit vorgelagert und prüft inhaltlich ein verwandtes Themengebiet. Dennoch beziehen sich die identifizierten Untersuchungen eher auf volkswirtschaftliche Effekte und ökonomische Motive der Unternehmen. Für das Anmietungsverhalten der Unternehmen relevant ist jedoch die Feststellung des Beitrags von **McCann/ Mudambi**, dass die Institutionen und Netzwerke, die ein Unternehmen einen bestimmten Standort wählen lassen, in der bisherigen Forschung kaum erklärt werden, denn dies betont die Bedeutung der Interaktionen mit der Umwelt im Rahmen einer Anmietungsentscheidung.

3.1.3.3 Thematisierung der Nutzeranforderungen

Die Beschäftigung mit dem Standort führt durch Ergänzung anderer, gebäudespezifischer Faktoren zur wissenschaftlichen Untersuchung der Kriterien, die Nutzer bei einer Beschaffungsentscheidung einer Büroimmobilie zu Grunde legen.

Der Verdrängungswettbewerb bei Büroimmobilien wird in einigen Beiträgen thematisiert, bei dem die Intensität des Wettbewerbs zu einer immer stärkeren Betonung der Qualität von Büroflächen unter Nutzergesichtspunkten führt. Mieter versuchen somit, kostengünstiger ihren Flächenbedarf zu ersetzen oder zum gleichen Preis qualitativ hochwertigere Flächen anzumieten.³⁶⁵ Somit steht nicht die physische Abnutzung der Gebäudestrukturen im Mittelpunkt der Überlegungen der Vermieter, sondern insbeson-

³⁶⁴ Vgl. O'Mara (1999), S. 375-384.

³⁶⁵ Vgl. Leykam (2004a), S. 3; Beyerle (2005), S. 35-37; Experteninterview 2, S. A-23.

dere die wirtschaftlich-funktionale³⁶⁶, die sich in einem Wechsel der Anforderungen an das Gebäude darstellen kann – mitunter unabhängig vom Zustand der Immobilie. Zu der Entscheidung gegen eine Büroimmobilie kommt es, wenn die erwartete und wahrgenommene Qualität der Flächen divergieren. Die Qualität von Büroimmobilien lässt sich bspw. hinsichtlich ihrer Konfiguration (Flächenschnitt oder lichte Höhe), interner Spezifizierungen (Services) oder der externen Erscheinung (architektonische Qualität) unterteilen. Die Messung der Sensitivitäten der Mieter hinsichtlich der einzelnen Ausprägungen macht die Prioritäten der Nutzer deutlich, die angebotsseitig mit einem entsprechenden Angebot zu bedienen sind.³⁶⁷

In einer Untersuchung von **Abel** zu Schlüsselkriterien für einen Unternehmensumzug in andere Büroflächen finden sich neben den Kosten als konstant wichtigem Faktor fünf weitere Schlüsselkriterien: die Nähe zu einem überregionalen Straßennetz, ein modernes, prestigeträchtiges Gebäude, gute Parkmöglichkeiten, flexibel verfügbare Räumlichkeiten zum angemessenen Preis und ein angenehmes und sicheres Arbeitsumfeld. Daneben wurden ebenfalls die Bedeutung von Einkaufsmöglichkeiten und die Anpassungsfähigkeit der Büroflächen an die Unternehmensbedürfnisse hervorgehoben.³⁶⁸

Leishman et al. beschäftigen sich in einer empirischen Betrachtung neben den eigentlichen Nutzerpräferenzen mit den Abwägungsüberüberlegungen der Nutzer.³⁶⁹ In einer strukturierten telefonischen Befragung wurden zudem Erkenntnisse über das Verhältnis einzelner Märkte innerhalb Edinburghs erhoben. Die Ergebnisse decken sich größtenteils mit anderen Umfragen zu Nutzeranforderungen in Großbritannien und nennen die spezifischen Anforderungen der Unternehmen an die Immobilie, die Büroausrichtung sowie die Flexibilität in der Bereitstellung und Rückgabe von Flächen als ausschlaggebende Faktoren. Jedoch finden sie andere, zuweilen unterschiedliche Signifikanzen in Bezug auf den Standort der Büroflächen. **Leishman et al.** sehen auch deutliche Unterschiede in der Bewertung verschiedener Nutzeranforderungen in den einzelnen Teil-

³⁶⁶ Die wirtschaftliche Nutzungsdauer ist jedoch in der Regel kürzer. Durch die wirtschaftliche Obsoleszenz verlieren die Investitionen technischer Art zeitgleich ihren Wert. Überlegungen sehen daher vor, der Verkürzung der Lebenszyklen mit Dienstleistungen entgegenzutreten, die durch Nutzen für Mieter und Vermieter eine längere wirtschaftliche Nutzungsdauer erwirken. Vgl. Oepen (2000), S. 351-353.

³⁶⁷ Vgl. Pinder/ Wilkinson (2000), S. 1-5.

³⁶⁸ Vgl. Abel (1994), S. 28. Diese Erhebungen werden oft auch von Maklerunternehmen als Teil ihrer Researchleistungen vorgenommen. Vgl. dazu bspw. Schwanenflug (2007), S. 21.

³⁶⁹ Der dritte Untersuchungsfokus, der Einfluss von Maklern auf die Entscheidungsfindung wird in Punkt 3.1.4.3 erst aufgegriffen.

märkten. So erhalten Innenstadtnähe und Agglomerationsvorteile als Standortkriterien oder verkehrliche Erschließung und Parkplatzangebot im Vergleich der Nutzer in der Innenstadt und der Peripherie unterschiedliche Gewichtung.³⁷⁰

Eine Untersuchung deutscher Büroimmobilienmieter von **DTZ Research & Consulting** im Auftrag von Vivico Real Estate äußert sich abweichend zu der Bedeutung verschiedener Anforderungen und Entscheidungsmotive im Hinblick auf den Anspruch des jeweiligen Nutzersegments. In der Studie wird die Anzahl von abgefragten Anforderungen an Standort, Gebäude und Dienstleistungen zu fünf übergeordneten Faktoren zusammengefasst, sodass sich in einer Clusteranalyse drei abgrenzbare Segmente ergeben: *Anspruchsminimalisten*, *selektiv Anspruchsvolle* und *Anspruchsvolle*. Zeigen die Minimalisten/ Anspruchsvollen konsistent geringe/ hohe Ansprüche an die Büroimmobilie, so sind die Werte bei den selektiv Anspruchsvollen differenziert. Zudem identifiziert die Studie weitere Zusammenhänge der Anspruchshaltung an Büroimmobilien mit der Unternehmensgröße, der Herkunft des Unternehmens, der Art der Organisation der Arbeitsprozesse oder dem Alter des Unternehmens.³⁷¹

Die Nutzerkriterien von Bürobestandsmietern, die einen Umzug in Erwägung zogen, waren Gegenstand einer Untersuchung von **Dent/ White** in Birmingham. Diese fanden einen eindeutigen Unterschied in der Gewichtung der Motive von Mietern für einen Umzug aus den bestehenden Büroimmobilien. Dabei lösten die Kosten nur bei 10 % der Großunternehmen potenziell eine Relocation aus, bei mittelgroßen Unternehmen in rund 22 % der Fälle und bei kleineren Unternehmen bei 26 % der Mieter. Größenabhängig genau umgekehrt lassen sich diese Ergebnisse finden, wenn es um die Berücksichtigung künftiger IT-Strukturen für die Flexibilität der Büroimmobilie geht. Eine ähnliche Gewichtung gilt offenbar bei der Umsetzung neuer Arbeitsweisen wie Hoteling, das ebenfalls in größeren Unternehmen mehr Befürworter hat und zu einem höheren Prozentsatz eine Neuanmietung auslöst. Bezogen auf die Art der Gebäudeinstandhaltung gab es gruppenübergreifend keine Präferenz in Bezug auf Neubau im Vergleich

³⁷⁰ Vgl. Leishman et al. (2003), S. 45-52, 59.

³⁷¹ Vgl. DTZ Research & Consulting (2004), S. 48-55, 74f.; Bodenbach (2005), S. 10. Dies bestätigt Ergebnisse einer Studie, die Nutzer in drei verschiedene Segmente aufteilt. Bevorzugen *anspruchsvolle Unternehmen* stets die besten Qualitäten und Lagen, sind die *bescheidenen Unternehmen* vielmehr an der Funktionalität orientiert. *Flexible Unternehmen* legen dahingegen Wert auf maßgeschneiderte Lösungen hinsichtlich räumlicher und vertraglicher Gestaltung. Vgl. Reimer/ Lausberg (2002), S. 13f.

zu einer revitalisierten Immobilie, jedoch gab es wenig Bereitschaft, in Flächen zu ziehen, in die nicht investiert wurde.³⁷²

Den Nutzeranforderungen nähert sich **Lizieri** ebenfalls über die Einbeziehung von Dienstleistungen in sein Leistungskalkül. Ihm zufolge wurzeln die Anforderungen, die von den Nutzern an die Büroimmobilien gestellt werden, in den sich verändernden Tätigkeiten. Externe Einflüsse auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen wirken sich indirekt durch eine wettbewerbintensivere Umwelt, den höheren Anspruch an Flexibilität und die gesteigerte Bedeutung von Human- und Informationskapital auf die Immobilie aus. Dies umfasst noch mehr den Einbezug von Dienstleistungsaspekten in die Büroimmobilie³⁷³, wenngleich Dienstleistungen in seinem Verständnis mit einer kurzfristigen Verfügbarkeit von Büroimmobilien einhergehen und somit stark auf eine Flexibilisierung der Mietmarktstrukturen abzielen. Somit sieht er gerade bei Unternehmen einer volatilen Branche eine hohe Nachfrage nach flexiblen und dienstleistungsintensiven Lösungen. Die Entscheidung von Nutzern für eine Büroimmobilie hängt somit zum Ersten vom Einfluss auf das finanzielle Ergebnis des Unternehmens, zum Zweiten vom wechselseitigen Beitrag von Arbeitsumfeld und grundlegender Tätigkeit und zum Dritten von übergeordneten sozialen, technischen und wirtschaftlichen Aspekten ab.³⁷⁴

In dem Ranking einer telefonisch erfassten Studie von **Psephos** im Auftrag der DeTeImmobilien, die deutschlandweit die Nutzeranforderungen und Zufriedenheit von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) untersucht hat, findet sich die Dienstleistungskomponente nur auf Platz 13 von insgesamt 17 Komponenten. Die wichtigsten Anforderungen sind: die kommunikationstechnologische Infrastruktur, die Kosten, das Wohlbefinden, Parkplätze, die individualverkehrliche Infrastruktur, die generelle Erreichbarkeit für Mitarbeiter, der Außenauftritt, eine flexible Raumnutzung, die Höhe der Nebenkosten und die Anbindung durch den öffentlichen Personennahverkehr. Eine Zufriedenheit mit diesen Einzelanforderungen lässt in der nachfolgenden Zufrie-

³⁷² Vgl. Dent/ White (1998), S. 268-270. **Brade** findet eine – wenn auch empirisch schwache – Bestätigung der Vermutung, dass Mieter in Bestandsbauten eher zu einem Wechsel des Mietverhältnisses bereit sind als Mieter in Neubauten. Zudem findet sich eine latente Präferenz zentraler Lagen im Vergleich zu suburbanen Standorten bei einer Neuanmietung. Vgl. Brade,(1998), S. 251f.

³⁷³ Somit gilt es genau zu betrachten, was Dienstleistungen für die jeweilige wissenschaftliche Untersuchung, aber auch in der Praxis für den jeweiligen Mieter bedeuten.

³⁷⁴ Vgl. Lizieri (2003), S. 1154-1158, 1165.

denheitsbefragung einen Rückschluss auf die Gesamtzufriedenheit mit der aktuellen Immobilie zu.³⁷⁵

Bei der Untersuchung des Wechselverhaltens anmietender Unternehmen in Deutschland wird dies nach **Brade** von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Es findet sich zwar ein starker Einfluss der Qualität der immobilienpezifischen Sach- und Dienstleistungen auf die Verhaltensabsicht der Mieter, dieser wird aber durch den geringen Einfluss der Verhaltensabsicht auf die tatsächliche Bleibebereitschaft abgemildert. In der Wahrnehmung der Sach- und Dienstleistungsqualität spielen Dienstleistungen zudem eine eher unwesentliche bis gar keine Rolle in den anmietenden Unternehmen. In der Regel werden sie keine Verhaltensreaktion beim Mieter auslösen, aber sie vermögen es, zur Differenzierung des sachlichen Immobilienangebots beizutragen.³⁷⁶ **Brade** räumt jedoch ein, dass nicht alle Parameter des Zusammenhangs zwischen Leistungsqualität und Mieterverhalten kausalanalytisch erfasst wurden und es sich demzufolge um eine partialanalytische Betrachtung des Mieterverhaltens handelt.³⁷⁷

In der Betrachtung der Nutzeranforderungen findet das Mieterverhalten gezielt Berücksichtigung, jedoch leitet die Literatur das Verhalten vor allem aus den Bedürfnissen der Unternehmen ab und versucht, Eigenschaften der Büroimmobilie abzuleiten, die diese erfüllen. Somit können diese Untersuchungen keine Auskunft über die Entscheidungsprozesse geben, die zu einer Anmietung führen. Die Erforschung der Entscheidungsprozesse ist bisher kaum entwickelt.

3.1.3.4 Thematisierung der Entscheidungsprozesse

Die Diskussion der gebäude- und standortspezifischen Faktoren in der wissenschaftlichen Literatur geht in der Betrachtung der Beschaffungsentscheidung von Büroimmobilienutzern in wenigen Untersuchungen weiter. Diese betrachten prozess- und unternehmensbezogene Aspekte, die demzufolge unabhängig von der Büroimmobilie zu betrachten sind.

³⁷⁵ Vgl. Psephos (2004), S. 8-13.

³⁷⁶ Zur Umsetzung der Dienstleistungserbringung für Büronutzer vgl. Oeljeschlager (2001), S. 258-264.

³⁷⁷ Vgl. Brade (1998), S. 224-231. Dieses Ergebnis hat insofern Einfluss auf die Gültigkeit bestimmter Prognosen, da die Untersuchung auf Selbstauskünften der anmietenden Unternehmen basiert, die zwar Gewicht bei der Verhaltensabsicht haben, sich jedoch nur eingeschränkt auf die Bleibebereitschaft auswirken.

So betonen **Leishman/ Watkins**, dass sich der Entscheidungsprozess anmietender Unternehmen weitaus komplexer gestaltet als bei einer simplen Standortkriterienabwägung und daher zusätzliche Belange in die Überlegungen mit einbezogen werden müssen. Ihre Untersuchung beschäftigt sich mit der Abhängigkeit der Entscheidung für eine Büroimmobilie von den Eigenschaften des nachfragenden Unternehmens. Als Variablen zur Umschreibung der geschäftlichen Aktivitäten wählen die Autoren Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit und räumliche Ausdehnung.³⁷⁸ Ihre Vermutungen werden – wenn auch eingeschränkt – durch die empirische Ergebnisse gestützt. Das Erklärungspotenzial für Branchenzugehörigkeit ist jedoch nicht statistisch signifikant. Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmensmerkmale stärker als bis dato berücksichtigt die Entscheidungsfindung bei Büroimmobilien mitbestimmen.³⁷⁹

Nourse stützt sich in seiner Vorgehensweise auf eine Untersuchung des Selektionsprozesses bei Industrieimmobilien von **Schmenner**³⁸⁰ und untersucht neben den Phasen des Entscheidungsprozesses insbesondere, welche Personen und Funktionen im Unternehmen in den jeweiligen Phasen beteiligt werden. Die Untersuchung ist eine fallstudienübergreifende Analyse der Interviewergebnisse mit den Immobilienverantwortlichen von 13 US-amerikanischen Großunternehmen hinsichtlich der Gestaltung ihrer Anmietungsprozesse. Im Gegensatz zum Vorgehen für Industrieimmobilien ist die organisationale Einbettung der Anmietungsentscheidung bei Büroimmobilien weniger strukturiert, sodass in den jeweiligen Prozessphasen verschiedene Personen verantwortlich sind.³⁸¹ Zudem ist die Anmietungsentscheidung eine Problemstellung, die selbst in Organisationen, die durch ihre Größe oder Organisationsform häufig damit konfrontiert werden, auf der Ebene des jeweiligen Geschäftsbereichs selten ist.³⁸²

Nourse formuliert sieben Phasen des Anmietungsprozesses:

- *Entscheidungsinitialisierung,*
- *Festlegung von Gestalt und Größe,*

³⁷⁸ **Brade** zufolge unterscheidet sich das Mietverhalten von Unternehmen nach Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit. Vgl. Brade (1998), S. 258-266.

³⁷⁹ Vgl. Leishman/ Watkins (2004), S. 307f., 314-317.

³⁸⁰ Vgl. Schmenner (1982).

³⁸¹ Sind die Entscheidungsprozesse im Phasenverlauf noch vergleichbar, so lassen sich Unterschiede innerhalb der Phasen im Hinblick auf die Verantwortung der einzelnen Entscheidungsträger erkennen. Vgl. Rabianski/ DeLisle/ Carn (2001), S. 175.

³⁸² Dies wird zu einem späteren Zeitpunkt in Bezug auf die Bedeutung in den Erfahrungsunterschieden zwischen Anbietern, Nachfragern und anderen Akteuren in der Anmietung nochmals aufgegriffen. Vgl. Punkt 3.1.4.

- *Standortfestlegung,*
- *Alternativensuche,*
- *Alternativenbewertung,*
- *Verhandlungen und*
- *interne Genehmigungsverfahren.*

Daneben unterscheidet er ein Kontinuum von Verantwortlichkeit der einzelnen Beteiligten in den jeweiligen Entscheidungsprozessphasen. Ist die Geschäftseinheit³⁸³ in manchen Phasen in der Führungsrolle, so ist es in anderen Phasen die Immobilienfacheinheit, teilweise werden Entscheidungen – unter Führung einer der beiden Einheiten – gemeinsam getroffen; teilweise werden Entscheidungen im Team getroffen.³⁸⁴ Wie Tabelle 1 zeigt, initialisiert meist die Geschäftseinheit die Anmietungsentscheidung im Unternehmen, was die stärkere Informalität des Prozesses und die höhere Mitsprache der Geschäftseinheit im Vergleich zu Industrieimmobilien unterstreicht. Die Verantwortung in der Phase der Festlegung von Gestaltung und Größe der Büroflächen wird in Unternehmen verschieden gehandhabt, aufgrund der Fachkompetenz des Corporate Real Estate wird es jedoch stets involviert. Die geografische Festlegung wird in der Regel von der Geschäftseinheit oder dem Gesamtteam übernommen, oft werden externe Berater mit einbezogen. Die Corporate Real Estate Einheit übernimmt bei den meisten Unternehmen die Führung im weiteren Verlauf des Entscheidungsprozesses. Typischerweise liegt die letzte Entscheidung bzw. das Vetorecht bei der Geschäftseinheit, wobei es von der Zentralität der Entscheidung abhängt, ob der Manager der Geschäftseinheit eher Kunde des Corporate Real Estate oder vielmehr weisungsgebunden ist.³⁸⁵

³⁸³ Der Begriff Geschäftseinheit bezieht sich das Kerngeschäft des Unternehmens, während die Immobilienereinheit oder das Corporate Real Estate sich auf den Immobilienbereich bezieht.

³⁸⁴ Ein solches Team umfasst in der Regel den Geschäftsbereich, Corporate Real Estate, Personal und interne Logistik. Die Verantwortlichkeiten lassen sich – wie in Tabelle 1 dargestellt – differenzieren und für den weiteren Untersuchungsverlauf benutzen.

³⁸⁵ Die Bedeutung des Corporate Real Estate Managements im Anmietungsprozess ist abhängig von dem Einfluss, der ihm durch die Organisation mitgegeben wird. Die Ausgestaltung des Mandats zeigt die Macht und den Einfluss des Corporate Real Estate Managements an und lässt sich in drei Fälle unterscheiden: den konsultativen, den kollaborativen und den kontrollierenden Ansatz. In dem konsultativen Mandat gestaltet sich die Involvierung des Corporate Real Estate Managements freiwillig und unstet, die Entscheidungskompetenz liegt ausschließlich bei der Geschäftseinheit. Das Immobilienwissen wird nicht konsequent einbezogen, sondern nur reaktiv und im Einzelfall hinzugezogen. Das kollaborative Mandat setzt auf eine Zusammenarbeit von Corporate Real Estate Management und dem jeweiligen Geschäftsbereich. Es verschafft Kontrollmöglichkeiten über finanzielle Schwellenwerte oder mietvertragliche, administrative Prüfung. Bei Meinungsdivergenzen setzt sich in der Regel der Geschäftsbereich durch. Anders funktioniert das kontrollierende Mandat, bei dem das Corporate Real Estate Management die Führung in dem Prozess übernimmt. Durch die hierarchische Weisungsbefugnis können immobilienwirtschaftlich sinnvolle Überlegungen besser umgesetzt werden. Vgl. Beenen (2006), S. 6f.

Der Corporate Real Estate Manager nimmt in der Vielzahl der Anmietungsfälle im Entscheidungsprozess die vermittelnde Rolle zwischen den internen Abwägungen mit den Geschäftseinheiten und den externen Abstimmungen mit den anderen Marktteilnehmern wie Maklern und Vermietern ein. Neun von dreizehn Unternehmen verhandeln zwei bis drei Anmietungsalternativen parallel, wobei manche sequenziell nach einer vorher festgelegten Präferenz vorgehen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Anmietung als sehr situationsbezogen und von Einzelumständen abhängig gesehen wurde.³⁸⁶

	Geschäftseinheit	Geschäftseinheit mit CREM	CREM mit Geschäftseinheit	Corporate Real Estate	Team
Entscheidungsinitialisierung	12	1	-	-	-
Festlegung von Gestalt und Größe	1	3	2	3	3
Standortfestlegung	5	3	1	2	2
Alternativensuche	-	-	1	9	1
Alternativenbewertung	-	1	2	9	1
Verhandlungen	-	-	1	12	-
interne Genehmigungsverfahren	2	1	2	8	-

In Anlehnung an: Nourse (1992), S. 141.

Tabelle 1: Verantwortlichkeiten in Anmietungsentscheidung

Ein weiteres Modell von **Rabianski/ DeLisle/ Carn** geht auf die anfänglichen Phasen des Entscheidungsprozesses noch detaillierter ein, führt diesen allerdings aufgrund des standortbezogenen Forschungsfokus nur bis zur Phase der Grundstückswahl aus. Die angestellten Überlegungen beziehen sich auf die Studien von **Nourse** und **Schmenner**. Sie widmen sich zudem mehr den einzelnen involvierten Parteien. Dies bezieht sich auf die Informationssuche und den Einfluss verschiedener Informationsquellen, deren Analyse, Bewertung und Interpretation oder die funktionale Entscheidungskompetenz in

³⁸⁶ Vgl. Nourse (1992), S. 139-143.

den jeweiligen Phasen und die finale Entscheidung durch die Unternehmensführung. Es wird betont, dass es nicht einen einzigen gangbaren Entscheidungsprozess gibt, aber die Prozesse in den Unternehmen in der Regel einen vergleichbaren Aufbau haben, der verschiedene, aufeinander bezogene Einzelanalysen und -entscheidungen umfasst.³⁸⁷

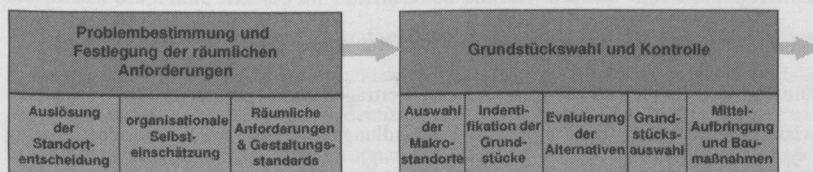
Rabianski/ DeLisle/ Carn unterscheiden im ersten Schritt der *Problembestimmung und Festlegung der räumlichen Anforderungen* drei unterschiedliche Phasen:

- die Auslösung einer Standortentscheidung,
- die organisationale Selbsteinschätzung,
- die räumlichen Anforderungen und Gestaltungsstandards.

Den zweiten Schritt der *Grundstückswahl und Kontrolle* teilen sie in die Phasen

- Auswahl des Makrostandortes,
- Identifikation alternativer Grundstücke,
- Evaluierung der Alternativen,
- Grundstücksauswahl sowie
- Mittelaufbringung und Baumaßnahmen auf.

Beide Phasen werden in Abbildung 9 grafisch verdeutlicht.



In Anlehnung an: Rabianski/ DeLisle/ Carn (2001), S. 178f.

Abbildung 9: Phasen des Grundstücksauswahlprozesses

In allen Phasen werden verschiedene Aktionen und Entscheidungsträger voneinander abgegrenzt. Die Autoren zeigen, welche unterstützenden Entscheidungen zu der vordergründigen Entscheidung in der jeweiligen Phase gehören und arbeiten heraus, welche Entscheidungsträger, Informationsanforderungen und Informationsquellen relevant sind. Am Beispiel der Identifikation alternativer Grundstücke wird dies deutlich: Steht dabei die Festlegung der Alternativen am fixierten Makrostandort zur Entscheidung an, erfolgen zahlreiche Beurteilungen der politischen, sozialen und ökonomischen Parameter der Kommunen. Dies ist eine Aufgabe, die von der Corporate Real Estate-Abteilung

³⁸⁷ Die Autoren betrachten jedoch nur Eigentumsobjekte, sodass einige Ergebnisse lediglich bedingt übertragbar sind.

eines Unternehmens in Rahmen immobilien- und gesamtwirtschaftlicher Analysen sowie Untersuchungen zum Investitionsklima in der Kommune übernommen wird. Dazu wird in der Regel auf relevante Studien und Untersuchungen zurückgegriffen.³⁸⁸ Dieser konzeptionelle Rahmen wurde von den Autoren aus der existierenden Literatur abgeleitet, individuelle Fallstudien könnten ihnen zufolge weitere Einblicke in die Funktionsweise dieses Prozesses bringen.³⁸⁹

In der Auseinandersetzung mit Entscheidungsprozessen in der Anmietung fanden sich Ansätze, Prozessphasen und Verantwortlichkeiten zu untersuchen. Allerdings fehlen Erkenntnisse, um das Anmietungsverhalten und weitere Einflussfaktoren auf den Entscheidungsprozess zu erklären. Aufgrund der schmalen wissenschaftlichen Literatur zu Anmietungsprozessen in Unternehmen wurden zu den unmittelbar anmietungsbezogenen Erkenntnissen sachlich verwandte, immobilienökonomische Beschaffungsentscheidungen vorgestellt, um den aktuellen Stand der Forschung aufzuzeigen. Diese Überlegungen finden später Berücksichtigung in dem zu entwickelnden Bezugsrahmen des Anmietungsverhaltens.

3.1.4 Institutionen und Interaktionen in der Anmietung

Die Analyse der Beziehung zwischen den Vertragsparteien ist Gegenstand verhaltenswissenschaftlicher Betrachtungen des Verhandlungsprozesses, der in Übereinstimmung mit den Annahmen der Behavioral Real Estate die Rolle der in die Verhandlung einbezogenen Personen, den Prozess und den sozialen Kontext in den Vordergrund stellt.³⁹⁰ Im weiteren Verlauf werden die einzelnen Beziehungen zwischen den Institutionen in der Anmietung auf Grundlage des bisherigen Kenntnisstands analysiert, um die Basis für die Anwendung der sich anschließenden Kaufverhaltensmodelle zu legen.

3.1.4.1 Institutionen in der Anmietung

Eingangs der Untersuchung der verschiedenen Institutionen wird im Folgenden Bezug auf frühere immobilienökonomische Forschungsleistungen genommen, deren Ergebnis-

³⁸⁸ Informationen können andererseits auch durch denjenigen, der die Analyse macht, erhoben werden. Zu Primär- und Sekundärerhebungen in der Immobilienwirtschaft vgl. Muncke/ Dziomba/ Walther (2002), S. 139.

³⁸⁹ Vgl. Rabianski/ DeLisle/ Carn (2001), S. 176-180, 192.

³⁹⁰ Vgl. McAllister/ Tarbert (1999), S. 355.

se sich ebenfalls auf eine institutionenökonomische Analyse stützen. Eine schlichte Fokussierung auf den Kunden allein verbirgt im immobilienökonomischen Kontext eine Vielzahl von Interessengruppen und unterschiedlichen Formen der Einflussnahme. Die Motivation, auf Entscheidungen einzuwirken, hängt primär davon ab, wie direkt bzw. indirekt die eigenen Interessen von der Entscheidung berührt werden und wie stark die wirtschaftliche Bedeutung für die einzelnen Akteure ausfällt.³⁹¹

Um das Anmietungsverhalten der Organisationen besser zu verstehen, wird im Folgenden auf die Institutionen eingegangen, die in der Anmietung aufeinandertreffen und in Interaktionen ihr Verhalten wechselseitig bedingen.³⁹² Neben den Marktteilnehmern umfassen die Institutionen in der Anmietung auch Marktstrukturen. Dazu meint **Lizeri**: „It is important to realise that the relationship between landlord and tenant is mediated through market structures.“³⁹³ Dieser Gedanke greift Ideen der Behavioral Real Estate auf und zieht eine Parallele zu institutionenökonomischen Analysen in der immobilienwirtschaftlichen Forschung.³⁹⁴

In den Modellen zum Anmietungsprozess wurde teilweise aufgeführt, in welchen Prozessphasen bestimmte Akteure im Unternehmen Einfluss nehmen. Eine theoriegeleitete Analyse von **Healey** wendet sich dem direkten und indirekten Einfluss von Institutionen in Interaktionen im Verlaufe des Projektentwicklungsprozesses zu und zeigt in Übertrag auf den Anmietungsprozess die Bedeutung von Institutionen und Interaktionen zwischen diesen auf. Es werden zwei Gruppen von Akteuren aufgeführt, die durch Interaktionen zu einer unterschiedlichen Beeinflussung in den jeweiligen Phasen des Prozesses führen: primäre, direkt am Prozess beteiligte und sekundäre, indirekt beteiligte Akteure. Zu den primären Parteien zählen ebenfalls die intermediären Parteien, die zwischen Anbieter und Nachfrager stehen. Analog zum Anmietungsprozess sorgt diese Konstellation dafür, dass es sowohl zu direkten als auch indirekten Kontakten zwischen den primären Akteuren kommt. Zudem muss in der Analyse des Verhaltens berücksichtigt werden, dass ebenfalls die sekundären Akteure in Interaktionen mit den primären, direkt am Prozess beteiligten Akteuren Einfluss nehmen. Diese umfassen bspw. die Finanzinstitu-

³⁹¹ Vgl. Hellerforth (2001b), S. 9-11.

³⁹² Zu den wechselseitigen Auswirkungen von Akteuren und Institutionen vgl. Guy/ Harris (1997), S. 129-133 oder Dobberstein (2000), S. 5-19.

³⁹³ Lizeri (2003), S. 1153.

³⁹⁴ Zum Verhältnis von Bauherren und Architekten vgl. Schulz-Eickhorst (2002), zur Beziehung zwischen Real Estate Private Equity-Gesellschaft und operativem Partner vgl. Rottke (2004) oder zum Verhältnis von Maklern zu ihren Auftraggebern Glück (1997).

te, Rechtsanwälte oder Planungsbehörden.³⁹⁵ Im Folgenden werden die primären Akteure der Anmietung – *der Vermieter, der Mieter, der Makler und die anderen Parteien in der Anmietung* – vorgestellt.

3.1.4.2 Interaktionen in der Anmietung

3.1.4.2.1 Interaktionen von Vermieter und Mieter

Die künftigen Vertragsparteien eines Mietverhältnisses, Vermieter und Mieter, stellen die zentralen Institutionen im Anmietungsprozess dar.³⁹⁶ **Roulac** beschreibt die Anmietung wie folgt: "The real estate leasing transaction reflects the intersection of business strategy, real estate strategy and space strategy of the space-user with the investment strategy, portfolio strategy and property strategy of the property-owner."³⁹⁷ Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass – abhängig von der Marktsituation im Hintergrund des Prozesses³⁹⁸ – Vermieter und Mieter grundsätzlich gegensätzliche Interessen im Hinblick auf die Ausgestaltung des Vertragsverhältnisses haben.³⁹⁹

Zwischen Vermieter und Mieter entsteht jedoch nicht nur mit Abschluss des Mietvertrags eine ökonomische und rechtlich bindende Beziehung, sondern auch eine soziale. Das geschieht durch die stetige Interaktion schon zu einem vorgelagerten Zeitpunkt, unabhängig davon, ob dies von den Parteien angestrebt wird.⁴⁰⁰ Denn in der Anbahnung einer Anmietungsentscheidung ergibt sich Kontakt mit den Nutzern in Form von Besichtigungen, Beratungsdienstleistungen oder Verhandlungen.⁴⁰¹

So können insbesondere Dienstleistungen und die vertragliche Gestaltung das Entgegenkommen des Vermieters gegenüber dem anmietenden Unternehmen signalisieren. Dies steht im Gegensatz zu der tradierten Auffassung von Büroimmobilien, die ein primär physisches Produkt mit einem Minimum an zugehörigen Dienstleistungen darstellt

³⁹⁵ Vgl. Healey (1991), S. 224-228. Zu Institutionen im Entwicklungsprozess allgemein vgl. Healey (1992); Bone-Winkel (1994), S. 60-65, zu weiteren Untersuchungen des Einflusses einzelner Interessensgruppen aus variierenden Perspektiven vgl. Syms (1999), S. 485-487; Fisher (2005), S. 162-166.

³⁹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen in Punkt 2.2.3.

³⁹⁷ Roulac (1996), S. 335f.

³⁹⁸ Vgl. McAllister/ Tarbert (1999), S. 361.

³⁹⁹ Vgl. Crosby/ Gibson/ Murdoch (2003), S. 1491.

⁴⁰⁰ Dies erschließt sich sowohl aus den Ausführungen zu wirtschaftlichen Interaktionen in Punkt 1.3.2 als auch aus marketingtheoretischer Perspektive im Integrativ-Prozessualen Marketingansatz und dem frühen Einbezug des Nachfragers in der Vertragsanbahnung. Vgl. Mattmüller/ Tunder (1997), S. 47-49.

⁴⁰¹ Vgl. Experteninterview 19, S. A-172f.

und von Mietverträgen, die die Vertragsparteien langfristig aneinander binden. Lizieri beobachtet, dass es zudem durch langfristige Verträge zu einer Entfernung des Eigentümers von der Immobilie kommt. In der Konsequenz bedeutet dies eine rein finanzielle Berücksichtigung des Einkommensflusses, durch den die Bemühungen im Management um die Qualitäten der Immobilie eine untergeordnete Bedeutung erhalten. Somit wirkt sich der national⁴⁰² wie international⁴⁰³ zu beobachtende Rückgang in den Mietvertragslaufzeiten insofern auf die Beziehung von Vermieter und Mieter aus, dass der Vermieter durch kürzere Laufzeiten mehr Verantwortung für den Werterhalt seiner Immobilie erhält und sich intensiver um diese und vor allem um die Beziehung zum Mieter kümmern muss. Somit ergibt sich die Idee, Immobilien mit unternehmensbezogenen Dienstleistungen und Mietverträgen anzureichern und den Anforderungen der Nutzer zu entsprechen.⁴⁰⁴ Primär muss durch die angemietete Büroimmobilie das Kerngeschäft des nachfragenden Unternehmens unterstützt werden.⁴⁰⁵ Vermieter verstehen zunehmend durch Lernprozesse, dass Nutzer keine homogene Einheit sind und dass die Wandlungsprozesse in der Umwelt der Unternehmen diese unterschiedlich erfassen. Dies erfordert eine entsprechende Reaktion der Vermieter, die sich nicht nur auf die räumlichen Anforderungen niederschlägt.⁴⁰⁶

Charakteristisch für die Zusammenhänge in der Büroimmobilienanmietung ist zusätzlich, dass man nicht immer zwischen anbietenden und nachfragenden Unternehmen genau trennen kann, da sie mitunter regional⁴⁰⁷ oder sachlich⁴⁰⁸ in unterschiedlichen Rollen auftreten können.⁴⁰⁹

Den aus dem Anlageverhalten resultierenden, institutionellen Schwierigkeiten, die Investoren und Bewerter in der Vergangenheit mit flexiblen Mietvertragsgestaltungen hatten und die sich exogen auf den Mietmarkt auswirken, lässt sich nach einer Untersu-

⁴⁰² Zu kürzeren Mietvertragslaufzeiten in Deutschland vgl. Leykam (2004b), S. 3; Karl (2003), S. 25.

⁴⁰³ Zu der Entwicklung von Mietvertragslaufzeiten in Großbritannien im internationalen Vergleich vgl. Crosby/ Gibson/ Murdoch (2003), S. 1487-1489; Crosby/ Gibson/ Oughton (2001), S. 30f.; Mc Allister/ Tarbert (1999), S. 353. Zu einem Überblick verschiedener Mietvertragsgestaltungsoptionen vgl. Lizieri (2003), S. 1158 und O'Roarty (2001), S. 78.

⁴⁰⁴ Vgl. Lizieri (2003), S. 1152f, 1157f. Als Kompromiss böte sich an, einen gewissen Kernbereich der Büroflächen zum Gegenstand langfristiger Mietverträge zu machen und nur die flexiblen und schwer vorherzusehenden Flächen kurzfristig zu vermieten.

⁴⁰⁵ Vgl. Punkt 2.2.2.

⁴⁰⁶ Vgl. Guy/ Harris (1997), S. 134.

⁴⁰⁷ Bieten Unternehmen an einem Standort vakante Flächen zur Untermiete an, suchen sie an einem anderen Standort Büroflächen zur Miete. Vgl. Experteninterview 17, S. A-154, A-157.

⁴⁰⁸ So besteht bei einigen Unternehmen die Überlegung, sich langfristig zusätzliche Flächen zu sichern und diese in einer Zwischennutzung ihrerseits untervermieten. Vgl. Nutzerinterview 26, S. A-377.

⁴⁰⁹ Vgl. Glück (1997), S. 85.

chung von **O’Roarty** die Tatsache entgegensetzen, dass Mieter nach Selbstauskunft bereit wären, für eine flexiblere Vertragsgestaltung⁴¹⁰ ein entsprechendes Premium zu bezahlen. Die auf den ersten Blick entgegengesetzten Interessen ließen sich demnach in Einklang bringen.⁴¹¹ Somit ist festzuhalten, dass in der Betrachtung der Interaktionen von Vermieter und Mieter die Aspekte mit in Betracht gezogen werden müssen, die diese Beziehung von Seiten der Finanzierer, Investoren und Bewerber indirekt beeinflussen.⁴¹²

Im Rahmen eines aktiven Managements des Immobilienbestands ergeben sich für den Eigentümer Aufgaben wie die Vermietung, die mitunter nicht von ihm selbst, sondern durch einen Makler oder einen externen Dienstleister wahrgenommen wird, die in der Regel in den Bereichen Vermietung, Verwaltung und Asset Management über eine Vielzahl an Kontakten im Vergleich zu denen eines einzelnen Bestandhalters verfügen.⁴¹³ Somit greifen gerade institutionelle Investoren mit einem großen Objektbestand – im Unternehmen oder ausgelagert bei Dienstleistern – auf das Vermietungs-Know-how von Experten zurück, wenn sie nach Auslaufen eines Mietvertrags, den sie von einem Projektentwickler gekauft haben, vor der Frage der Anschlussvermietung stehen.⁴¹⁴ Dies führt dazu, dass weitere Akteure und deren Interaktionen mit anderen Akteuren in die Analyse der Vermieter-Mieter-Beziehung einzubeziehen sind.

Auf Seiten des Mieters ist die Zahl der Personen in der Anmietungsanbahnung abhängig von der Unternehmensgröße.⁴¹⁵ Teilweise agieren Mieter – wenn man von dem Makler als Vermittler abstrahiert – ohne spezialisierte Dienstleister wie Organisationsberater oder Techniker. In anmietenden Unternehmen, die ein Corporate Real Estate Management haben, handelt dieses als unternehmensinterner Experte in der Anmietung. Manche Unternehmen haben diese Funktion extern besetzt und arbeiten mit den Beratungs- und Maklerunternehmen jeweils im Bedarfsfall zusammen.⁴¹⁶

Zur Frage der organisationalen Entscheidungsfindung kommt hinzu, dass sich für den Mieter die Problemstellung der Anmietungsentscheidung, vergleichbar mit den Kauf-

⁴¹⁰ Unter flexiblerer Vertragsgestaltung verstehen **Crosby/ Gibson/ Murdoch** bspw. eine kürzere vereinbarte Mietvertragslaufzeit, die Zulassung von Untervermietung, Kündigungsklauseln und marktentsprechende Mietanpassungen. Vgl. Crosby/ Gibson/ Murdoch (2003), S. 1508-1512.

⁴¹¹ Vgl. O’Roarty (2001), S. 74, 79.

⁴¹² Vgl. Crosby/ Gibson/ Murdoch (2003), S. 1514.

⁴¹³ Vgl. Kippes (2001), S. 210f.

⁴¹⁴ Vgl. Aengevelt/ Aengevelt (2001), S. 458-461; Alexander/ Muhlebach (1990), S. 253-259.

⁴¹⁵ Vgl. Pachowsky (2000), S. 420.

⁴¹⁶ Vgl. Gibler/ Black (2004); McDonagh/ Hayward (2000); Roberts (1986), S. 9.

entscheidungen privater Anleger, meist selten stellt. Mitunter ist es sogar die erste Entscheidung dieser Art, die der Projektverantwortliche oder ein anderer Beteiligter zu treffen hat.⁴¹⁷ Ähnlich wie auf Seiten des Vermieters werden in anmietenden Unternehmen – abhängig von der unternehmenspolitischen Ausrichtung im Sinne einer externen, marktbasierten Beauftragung oder einer internen hierarchischen Lösung – oft Dienstleister zum einen zur Bewirtschaftung der Flächen, zum anderen zur Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements beauftragt, um das intern fehlende Wissen auszugleichen.⁴¹⁸

Abhängig davon, wie häufig sich das Unternehmen mit immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen befasst, kann es notwendig werden, eigenes Fachwissen im Unternehmen aufzubauen und diese Einheit mit gewissen Kompetenzen auszustatten. Immobilienökonomisch sinnvolle Entscheidungen im Hinblick auf das institutionalisierte wie nicht institutionalisierte Management der Immobilien im Unternehmen zu treffen, hängt zu einem großen Teil von der Unterstützung der Unternehmensführung und einer strategischen Festlegung der immobilienwirtschaftlichen Ziele ab. Durch die Führung wird zudem der Einfluss des Corporate Real Estate im Unternehmen definiert.⁴¹⁹

Die wenigsten Unternehmen verfügen über ein organisiertes Corporate Real Estate Management, daher finden sich in den Anmietungsteams, die von anmietenden Unternehmen eingesetzt werden zahlreiche „fachfremde“ Entscheidungsträger.⁴²⁰ In der Anmietung verändert sich die Verantwortlichkeit im Anmietungsteam häufig. Ist eine Corporate Real Estate-Funktion vorhanden, hat sie meist einen großen Einfluss in diesem Prozess.⁴²¹ Die Rolle, zwischen dem Geschäftsbereich und den externen Akteuren zu vermitteln, ist unternehmensintern ganz entscheidend und sehr einflussreich im eigentlichen Entscheidungsprozess, da sie zum einen die vielen einzelnen Anforderungen abstimmen muss und ihr zum anderen durch das Fachwissen automatisch eine grundlegende Kompetenz zugesprochen wird.⁴²²

⁴¹⁷ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-305; Nutzerinterview 24, S. A-362 oder Nutzerinterview 30, S. A-390. Das ist zudem mit der Tatsache im Zusammenhang zu sehen, dass Immobilien in den meisten Unternehmen kein Kerngeschäft sind und die Beschäftigung mit diesem Produktionsfaktor organisational kaum institutionalisiert ist. Vgl. Schulte/ Schäfers (2004), S. 32.

⁴¹⁸ Vgl. Schäfers (2004), S. 237-240.

⁴¹⁹ Vgl. Schulte/ Schäfers (2004), S. 49f.

⁴²⁰ Vgl. die Ergebnisse der Fallstudien in den Abschnitten 4.2 bis 4.5.

⁴²¹ Vgl. Rabianski/ DeLisle/ Carn (2001), S. 177-180.

⁴²² Diese kann sich dabei organisational in der Zentralität der Entscheidung niederschlagen Vgl. Nourse (1992), S. 141f. Weniger festgelegt ist ein situativer Einfluss der Akteure.

Die Interaktionen von Vermieter und Mieter sind somit nicht nur für sich genommen komplex, sondern erfahren durch ein sich wandelndes Marktumfeld und den Eingriff anderer Akteure immer wieder Veränderungen mit Auswirkungen auf das Nachfrageverhalten der anmietenden Unternehmen.

3.1.4.2.2 Einfluss des Maklers auf die Interaktionen

In einer vereinfachten Darstellung, die von dem mieter- und vermietetseiligen Einbezug weiterer Dienstleister abstrahiert, lässt sich der Anmietungsprozess als Abfolge von Interaktionen zwischen Vermieter und Mieter beschreiben. In der Regel wird diese dyadische Beziehung ergänzt durch die vermittelnde Funktion des Maklers, der die indirekten Kundenkontakte zwischen den Parteien moderiert.⁴²³ Dem Makler kommt neben Vermieter und Mieter als Intermediär zwischen den Interessen beider Parteien eine entscheidende Rolle in der Anmietung zu. Die Aufgabe des Immobilienmaklers ist es, durch seine Sach- und Marktkenntnis zu einer erhöhten Transparenz und einer verbesserten Information der verschiedenen Akteure am Immobilienmarkt beizutragen. Durch diese Sachkenntnis und die Wahrung seiner vermeintlich neutralen Position führt er die Marktteilnehmer bei Kauf und Miete zusammen.⁴²⁴ Der Funktion der Transparenzverbesserung kommt durch die Ubiquität von Marktinformationen durch das Internet tendenziell eine weniger bedeutende Rolle zu, jedoch hat der Makler im Rahmen der Informationsbereitstellung über das Verhalten der Marktakteure die Rolle eines Gatekeepers.⁴²⁵ Um Opportunitäts- und Informationskosten niedrig zu halten, schalten vor allem ortsunkundige und erfahrene Nachfrager Immobilienmakler ein.⁴²⁶ Durch diese Funktion nimmt der Makler im Vermarktungsprozess einer Immobilie eine größere Rolle ein als jede andere dritte Partei, da er meist in jede Phase einbezogen wird.⁴²⁷ Liegt die Quote der Inanspruchnahme eines Maklers bei Wohnimmobilien unter 50 %, werden bei Büroimmobilien ca. 80 % der abgeschlossenen Mietverträge über Maklerunterneh-

⁴²³ In der Darstellung des Wettbewerbsdrucks aus Sicht der Maklerunternehmen ergänzt Kippes noch die potenzielle und tatsächlich vorhandene Konkurrenz sowie Ersatzdienstleistungen. Vgl. Kippes (2005), S. 464.

⁴²⁴ Vgl. Aengevelt (1994), S. 625; Gartner (1997), S. 331. Forschungsergebnisse lassen teilweise Zweifel zu, wie genau Makler die Anforderungen der Mieter an Büroimmobilien in einzelnen Büromärkten kennen. Vgl. Leishman et al. (2003), S. 59.

⁴²⁵ Als Gatekeeper bezeichnet man eine Person, die Kontrolle über die Informationsflüsse in und aus einer Organisation heraus hat. Vgl. Hauschildt/ Schewe (1997), S. 509 und 3.2.3.1. Zur Gatekeeperfunktion des Maklers vgl. Miceli/ Pancak/ Sirmans (2007), S. 8; Sailer (2006), S. 116-119.

⁴²⁶ Vgl. Zumpano/ Elder/ Baryla (1996), S. 180.

⁴²⁷ Vgl. Yavas (2007), S. 1.

men vermittelt.⁴²⁸ Dem Makler kommt somit im gewerblichen Bereich eine größere Bedeutung zu, was mitunter dafür sprechen kann, dass die Bereitschaft, für diese Dienstleistung zu bezahlen, bei Unternehmen größer ist, da sie in ihren täglichen Aktivitäten entlastet werden.

Die Aktivitäten des Immobilienmaklers lassen sich in zwei verschiedene Dienstleistungen unterteilen: die erfolgsabhängige Vermittlung von Immobilien und die pauschal vergütete Beratung des Kunden als begleitende oder gesonderte Tätigkeit.⁴²⁹ Die Ansprüche an den Makler sind sicherlich auch durch die Internationalisierung gestiegen⁴³⁰, sodass die beratende Funktion zunehmend an Gewicht erhält und Makler bspw. damit beauftragt werden, im Rahmen einer Landlord Representation – der Alleinvertretung der Vermieterinteressen – Nutzungskonzepte oder Vermarktungsstrategien mit zu entwickeln.⁴³¹ In der Praxis findet sich immer stärker eine Kombination von vermittlungsunabhängigen Dienstleistungen mit dem klassischen Maklergeschäft, welches in Reinform als Brokerage bezeichnet wird. Werden die Interessen eines nachfragenden Unternehmens allein vertreten, spricht man von Tenant Representation.⁴³²

Glück weist drei grundlegende Prinzipien der Institution des Maklers im klassischen Vermittlungsgeschäft aus: das Prinzip der Interessenidentität, das Neutralitätsprinzip und das Prinzip der gegenseitigen Unabhängigkeit. Verweist das erste Prinzip auf die Zusammenführung und Vertretung der Interessen beider Parteien zum Abschluss eines Vertrags, bezieht sich das Prinzip der Neutralität auf die Wahrung einer objektiven Position durch den Makler in den Verhandlungen und das Unabhängigkeitsprinzip auf eine letztlich wirtschaftliche Autarkie des Vermittlers von seinem Auftraggeber, um seine Leistungen neutral erbringen zu können.⁴³³ Die Neutralität nimmt durch die zunehmende Beauftragung durch eine Partei eine weniger bedeutsame Rolle ein.

⁴²⁸ Vgl. Kippes (2001), S. 78; Aengevelt erklärt den hohen Anteil an Maklereinschaltungen bei Gewerbeimmobilien mit der Gewohnheit, in Organisationen für spezielle Dienstleistungen – bei entsprechender Würdigung der Leistung – ein adäquates Honorar zu entrichten. Vgl. Aengevelt (1994), S. 633.

⁴²⁹ Vgl. Gartner (1997), S. 323f., 326f., Kampe (2006), S. 10.

⁴³⁰ Vgl. Göppert (2006), S. 2.

⁴³¹ Vgl. Schmidt (2006b), S. 439; Schulte/ Holzmann (2005a), S. 197.

⁴³² Vgl. Experteninterview 1, S. A-13; Experteninterview 5, S. A-45. In der Literatur spricht man bei der exklusiven Vertretungsberechtigung von einem Alleinauftrag und bei der Vermittlungsmöglichkeit durch mehrere Maklerunternehmen von einem Allgemeinauftrag. Vgl. Aengevelt/ Aengevelt (2001), S. 461 und Hopfgartner (2003), S. 360-364, der noch weitere Formen der Beauftragung ausführt.

⁴³³ Vgl. Glück (1997), S. 16f. Zu weiteren Ausführungen der Prinzipien vgl. Kampe (2006), S. 86-94.

Durch das Ineinandergreifen der einzelnen Phasen des Vermittlungsprozesses eines Maklerunternehmens und des Nachfrageprozesses in der Anmietung lassen sich Rückschlüsse auf die Entscheidungsprozesse der Unternehmen ziehen, da das klassische Vermittlungsgeschäft immer noch den überwiegenden Anteil der Maklertätigkeiten⁴³⁴ ausmacht. Die Vorgehensweise in der Immobilienvermittlung prägt somit als einher gebrachter Standard die Gestaltung der Anmietungsprozesse in den nachfragenden Unternehmen. Daher wird der klassische Prozess der Immobilienvermittlung ohne Alleinbeauftragung und Beratungsmandate im Weiteren kurz skizziert.⁴³⁵

Der Vermittlungsprozess beginnt aus Sicht des Vermieters mit Vorleistungen seitens des Maklers, um eine Beauftragung durch den Eigentümer bzw. durch Suchinteressenten zu erwirken. Diese Aktivitäten beziehen sich auf die Aufnahme der Grunddaten und eine Analyse hinsichtlich des Wertpotenzials und der Marktfähigkeit der Immobilie. Nach einer anfänglichen Beratung und Diskussion der Vorstellungen kommt es bei Übereinstimmung zur Beauftragung. Die Objektaufbereitung erfolgt, um Wertschöpfungspotenziale mit den verbundenen Maßnahmen und Investitionen aufzuzeigen und eine klare Marketingstrategie für die Immobilie abzuleiten. Die festgelegten Maßnahmen führen zu einer inhaltlichen und grafisch ansprechenden Aufbereitung in den Vermarktungsunterlagen wie Exposees und Broschüren. Die Vermittlungstätigkeit hat genau genommen bereits mit der Identifikation der wesentlichen Zielgruppen begonnen und wird mit der Ansprache von Interessenten fortgeführt. Maklerhäuser verfügen über Datenbanken von suchenden Interessenten und können somit die Marktsituation gut überblicken. Eine Ansprache potenzieller Nachfrager über den Interessentenbestand hinaus hat mittlerweile immer zusätzlich zu erfolgen. Jedoch ist eine direkte Ansprache potenzieller, wechselbereiter Nutzer eine prekäre Aufgabe, denn wird die Immobilie zu zielgruppenunspezifisch vermarktet, erleidet sie einen kaum wieder herstellbaren Imageschaden.⁴³⁶

⁴³⁴ Vgl. Experteninterview 3, S. A-30.

⁴³⁵ Vgl. Aengevelt (1994), S. 626-633 ; Orr (1997), S. 480-484, 497; sowie zu Teilaspekten des Vermittlungsprozesses vgl. Kampe (2006), S. 239; Sailer (2006), S. 119-130.

⁴³⁶ Denn im Gegensatz zur Bedeutung der Werbekontakte mit dem Nachfrager im Bereich der Konsumgütervermarktung ist der Zusammenhang bei der Vermarktung von Immobilien umgekehrt zu sehen. Es ergibt sich vielmehr eine sukzessiv nachlassende Attraktivität der betroffenen Immobilie, einhergehend mit einem stets geringer erzielbaren Preis. Diese Entwicklung kann zwar kurzfristig durch Kommunikationsmaßnahmen abgefangen werden, ist an sich jedoch nicht aufzuhalten. Vgl. Kippes (2003), S. 158, 196f.

Der Neuaufbau von Kundenkontakten ist somit auch in puncto Erfolgswahrscheinlichkeit bestehenden Kundenkontakten unterzuordnen. Den potenziellen Mietern wird ein Objekt in einer Mischung aus mündlichem und schriftlichem Kontakt vorgestellt, ggf. unterstützt von Werbemaßnahmen in Printmedien oder Plakaten. Die Kontakte eines Maklers ergeben sich zudem über Beziehungsgeflechte und soziale Kontaktnetze im gesellschaftlichen, beruflichen oder privaten Umfeld, in Verbänden, Politik und Vereinen.⁴³⁷ Sollte sich in der Marktreaktion zeigen, dass das Objekt nicht in dem erwarteten Maß angenommen wird, sind Korrekturen vorzunehmen, die sich auf objektbezogene Merkmale beziehen können. Die Verhandlungsphase und deren Moderation sind für den Vermittler sehr entscheidend, um zu Anfang die größten Hindernisse für eine Einigung noch vor dem Treffen der beiden Vertragsparteien abzubauen. Noch zu klärende Details werden vom Vermittler durch die Beschaffung zusätzlicher Dokumente, Vertragsentwürfe und anderen Auskünften vorbereitet. Nach Möglichkeit sollte das Vertrauen beider Seiten gewonnen werden, selbst wenn die Honorierung der Leistungen lediglich durch eine Vertragsseite erfolgt. Der Verhandlungsphase folgt der Vertragsabschluss, in dem die Strukturen und Vertragsdetails besprochen sind und der Vertrag wird – nach vorheriger Prüfung – zur Unterzeichnung vorgelegt.

Die Vermittlung von Immobilien und die Eigeninteressen, denen der Makler in diesem Prozess durch die Genese seiner Aufgabe gegenübersteht, wurden wissenschaftlich schon in einigen Beiträgen untersucht und meist auf die Vergütung des Maklers durch die Vertragsparteien zurückgeführt.⁴³⁸ Ein Punkt, der schon angesprochen wurde, ist die Informationsasymmetrie, die Immobilienmärkte kennzeichnet.⁴³⁹ Auf Basis institutionenökonomischer Erkenntnisse lassen sich ebenso Empfehlungen für die Gestaltung der Auftraggeber-Makler-Beziehung ableiten. Werden Makler aufgrund ihrer Kompetenzen im Bereich der Immobilienvermittlung engagiert, können die potenziellen Risiken der Ausnutzung durch den Makler nicht durch gesetzliche Vorgaben⁴⁴⁰ und Kontrolle allein

⁴³⁷ Vgl. Kippes (2003), S. 174-177.

⁴³⁸ Vgl. Kampe (2006), S. 362-377; Glück (1997), S. 188-190; Pauk (1994), S. 163-168; Miceli/ Pancak/ Sirmans (2000), S. 36-38, 41; Yavas (1994), S. 172-176. Der Courtageanspruch ist im rechtlichen Nachweis komplex. Grob skizzieren lassen sich die einzelnen Punkte, die diesen begründen, durch das Vorliegen eines Maklervertrags, die erfolgreiche Tätigkeit des Maklers, das rechtsgültige Zustandekommen des Mietvertrags, die Kausalität zwischen Makler- und Mietvertrag und die Kenntnis des Auftraggebers von der Maklertätigkeit. Vgl. Martini (2005), S. 287.

⁴³⁹ Vgl. Ausführungen in Punkt 1.3.1.1 zur konkreten Anwendung auf dem Markt für Wohnimmobilien vgl. Rutherford/ Springer/ Yavas (2007).

⁴⁴⁰ Zu öffentlich- und zivilrechtlichen Grundlagen sowie den Pflichten des Maklers vgl. Oprée (2004); Kampe (2006), S. 45-229 ; Sailer (2006), S. 43-102.

gelöst werden, sondern es muss durch ein passendes Anreizsystem dafür Sorge getragen werden, dass sich der Makler im Sinne des Auftraggebers verhält.⁴⁴¹ So ist es bspw. grundlegend für den Makler, neben den Unternehmen, die aktiv nach Büroflächen suchen, die Unternehmen festzustellen, die zwar nicht aktiv suchen, jedoch eventuell einen latenten Bedarf haben und diese für eine neue Immobilie zu interessieren⁴⁴², was ein Auslöser für anmietende Unternehmen sein kann, über die eigene Anmietung nachzudenken. Dieses Vorgehen ist gerade unter Berücksichtigung der Tatsache, dass auch der Bestandsvermieter des angesprochenen Unternehmens in einer Geschäftsbeziehung zum Maklerunternehmen stehen kann, kritisch zu betrachten.⁴⁴³ Deswegen sind die Interaktionen und Beziehungen zwischen den Akteuren für die Einflussnahme auf den Anmietungsprozess so bedeutsam.

Nach den Interaktionen zwischen Vermieter und Mieter zeigte die Analyse der Rolle des Maklers, dass der Anmietungsprozess stark mit dem klassischen Vermittlungsprozess zusammenhängt und von diesem geprägt wird. Bedingt durch seine vermittelnde Funktion, erhält der Makler einen guten Einblick in die Entscheidungsprozesse im Unternehmen und einen Zugang zu den einzelnen unternehmensinternen Akteuren. Die Rolle des Maklers verändert sich in der Marktentwicklung durch eine steigend beratende Funktion. In diesen Fällen kann sich der Makler eindeutig einer Partei zuordnen lassen.

3.1.4.2.3 Einfluss weiterer Dienstleister auf die Interaktionen

In dem Anmietungsprozess werden Vermieter und Mieter neben dem Makler noch von anderen Dienstleistern in der Anmietung begleitet.⁴⁴⁴ Neben dem klar definierten Handlungsauftrag des Maklers können – nicht zuletzt aufgrund der Interdisziplinarität der Immobilienökonomie – weitere Disziplinen mit der Beratung beauftragt werden. Bei komplexen Anmietungen werden somit Experten aus den Bereichen Jura, Architektur oder Ingenieurwesen einbezogen. In der Auseinandersetzung mit den Leistungsqualitäts-

⁴⁴¹ Vgl. Bamberg/ Coenenberg (2006), S. 169f. Im US-amerikanischen Raum ist die Struktur der Immobilienvermittlung zwar anders gelagert als in Deutschland. Dennoch ergeben sich vergleichbare Probleme im Verhältnis zwischen Auftraggeber und Makler. Vgl. dazu u. a. Yavas (2007), S. 2 ; Gardiner et al. (2007), S. 40f., 53f.

⁴⁴² Vgl. Morgan/ Koch/ Harrop (1994), S. 53. Dabei lässt sich die Intensität der Kontaktvermittlung nach passivem und aktivem Verhalten unterscheiden. Vgl. Sailer (2006), S. 119-124.

⁴⁴³ Vgl. Experteninterview 15, S. A-139f.; Experteninterview 25, S. A-225f.

⁴⁴⁴ Vgl. Schulte/ Holzmann (2005a), S. 197f.

ten der Büroimmobilien werden immer stärker Organisationsberater zur Optimierung der Arbeitsprozesse und Identifikation bzw. Planung der passenden Immobilie von Seiten der Mieter zu Rate gezogen. Ähnliches gilt für Marketingberater, die – in Ergänzung zu den beschriebenen Marketingbemühungen der Makler – zur gelungenen Vermarktung einer Immobilie mithilfe der zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente beitragen.⁴⁴⁵ Im Gegensatz zur klassischen Beauftragung des Immobilienmaklers als Vermittler sind die Vergütungen der anderen Dienstleister im Anmietungsprozess nicht erfolgsbezogen, sondern werden pauschal für die Beratungsleistung gezahlt.⁴⁴⁶

Da insbesondere bei der Gestaltung des Mietvertrags auf beiden Seiten grundsätzlich gegensätzliche Interessen bestehen, suchen die Vertragsparteien im Hinblick auf die ökonomischen und rechtlichen Konsequenzen, die durch den Vertragsabschluss entstehen, oft juristische Unterstützung bei der Verhandlung eines gewerblichen Mietvertrags.⁴⁴⁷ Die Einbeziehung eines Rechtsanwalts hängt jedoch von der Größe der Büroimmobilie und damit vom wirtschaftlichen Wert des Mietvertrags ab.⁴⁴⁸

Die Beratungsleistungen von Organisationsberatern⁴⁴⁹, Ingenieuren und Architekten sind oft miteinander verbunden, werden jedoch auch einzeln erbracht. Die raumgestalterischen und ingenieurtechnischen Aspekte kommen in der Regel zum Tragen, wenn die Raumplanungsaufgabe sich als komplex gestaltet oder eine organisationale Umstrukturierung stattfindet bspw. eine Zusammenlegung mehrerer Standorte im Zuge einer Relocation oder einer unternehmensinternen Reorganisation. Die Impulse dazu können auf die Arbeit eines Organisationsberaters zurückzuführen sein. Seine Leistungen erfassen im immobilienökonomischen Bezug die Veränderungen in der Organisation, die sich im Gebäude niederschlagen, um dem Nutzer möglichst dienliche Flächen anzubieten.⁴⁵⁰

Die architektonische Umsetzung organisationsbezogener Lösungskonzepte erfolgt in der Bedarfsplanung, die sich als zielorientierte Beratung des Bauherrn in der Planung versteht. Im Vorgehen erheben und analysieren Bedarfsplaner quantitative Daten nach

⁴⁴⁵ Vgl. Experteninterview 13, S. A-116f.; Experteninterview 20, S. A-176f.; Experteninterview 22, S. A-194f.

⁴⁴⁶ Vgl. Experteninterview 22, S. A-198.

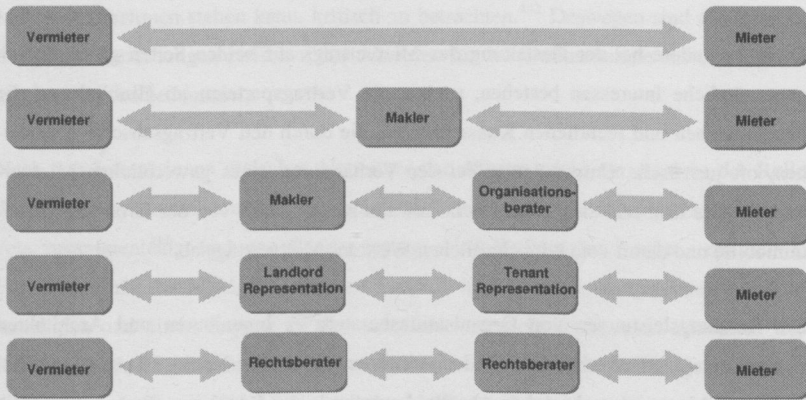
⁴⁴⁷ Vgl. Scheer-Hennings (2004), S. 350.

⁴⁴⁸ Vgl. Experteninterview 10, S. A-90f.

⁴⁴⁹ Zu dem Berufsbild des Organisationsberaters gibt es keine eindeutige Beschreibung in der Literatur. In der architektonischen Umsetzung kommt die Bedarfsplanung diesem Aufgabenfeld am nächsten. Vgl. Fuchs (2005), S. 69f.

⁴⁵⁰ Vgl. Experteninterview 13, S. A-117.

zuvor definierten Zielen zu Funktion, Form, Wirtschaftlichkeit und Zeit. Im Wechselspiel mit diesen Daten werden qualitativ umsetzbare Konzepte aufgezeigt und im Hinblick auf die Erwartungen und Zielsetzungen geprüft. Im Anschluss daran müssen der konkrete Bedarf und darauf aufbauend die Parameter für die Realisierungsplanung festgelegt werden. Die Anknüpfung an die betriebswirtschaftliche Funktion der organisationalen Beratung erfolgt insbesondere in der Bewertung alternativer Bürokonzepte und im Umgang mit der Umsetzung der (meist neuartigen) Nutzerprofile in den Unternehmen, oft im Rahmen eines Change Managements.⁴⁵¹



In Anlehnung an: Kippes (2001), S. 47.

Abbildung 10: Mögliche Konstellationen in der Interaktion der Marktparteien

Abbildung 10 stellt grafisch dar, wie die vorgestellten Parteien in verschiedenen Konstellationen – einzeln und gemeinsam, in direkter und indirekter Weise – den Entscheidungsprozess der anmietenden Unternehmen beeinflussen. So unterscheiden sich nicht nur die Büroimmobilien als Gegenstand eines Mietvertrags anhand zahlreicher Charakteristika, sondern auch die Akteure, die im Anmietungsprozess eine Rolle spielen, nach Präferenzen, Motiven und Zielen. Im Hinblick auf die Immobilie werden die Intensität und das Ausmaß der Interaktion zwischen den einzelnen Akteuren von unterschiedlichen Aspekten geprägt. So variiert der Kontakt zwischen den Parteien im Verhältnis zum Zustand, in dem sich die Büroflächen befinden (saniert/ unsaniert), zum Baujahr der Immobilie (Neubau/ Altbau) und zum Erstellungszeitraum (Bestandsobjekt/ projektierte Immobilie). Die generelle Heterogenität der Interessen der einzelnen Akteure er-

⁴⁵¹ Vgl. Fuchs (2005), S. 69, 72-75.

schwert den Überblick über die verschiedenen Einflüsse, die von den einzelnen Institutionen ausgeübt werden, zusätzlich und erhöht gleichzeitig den Informationsbedarf der Akteure in einem immer noch intransparenten Markt.⁴⁵²

Die Rolle der anderen Dienstleister im Anmietungsprozess wurde exemplarisch anhand einiger Beispiele aufgegriffen. Der Einfluss von Beratern liegt zum einen auf der fachlichen Ebene und zum anderen auf der institutionellen Ebene. Die Beteiligung zusätzlicher Parteien am Entscheidungsprozess macht die Einflussnahme vermierterseitig unberechenbarer und erhöht mieterseitig die Komplexität der Entscheidung. Nach der Analyse der Interaktionsmuster in der Anmietung schließt sich diesem Abschnitt die Vorstellung des organisationalen Kaufverhaltens als Bezugsrahmen für die Erläuterung des wirtschaftlichen Handelns in der Anmietung an.

Der Übertrag von Bezugsrahmen, die in anderen Wirtschaftsbereichen gut funktionieren, stellt sich in der wissenschaftlichen Umsetzung oft als umfassender dar als die Aufgabenstellung zunächst vermuten lässt. So wurden von Levy/ Lee schon in der Adaption von konsumtiven Kaufverhaltensmodellen Änderungen formuliert⁴⁵³, um der Komplexität des immobilienökonomischen Kontexts gerecht zu werden. In der Synthese der beiden Hauptabschnitte am Ende dieses Kapitels werden die Besonderheiten immobilienwirtschaftlicher Zusammenhänge aufgezeigt, um einen Bezugsrahmen zu entwerfen, der dem abweichenden Untersuchungskontext gerecht wird.

3.2 Organisationales Beschaffungsverhalten

Untersuchungen zum Entscheidungsverhalten der Nachfrager von Wohnimmobilien basieren auf Annahmen zum konsumtiven Kaufverhalten,⁴⁵⁴ greifen aber in der Analyse des organisationalen Kontexts in der Anmietung von Büroimmobilien zu kurz.⁴⁵⁵ Um einen büroimmobilienspezifischen Ansatz zu entwickeln, werden zunächst die Ansätze zum organisationalen Nachfrageverhalten vorgestellt. Der zu Grunde liegende Entscheidungsprozess stellt sich durch die Einbindung verschiedener Personen in den Un-

⁴⁵² Vgl. Glück (1997), S. 91f.

⁴⁵³ Vgl. Levy/ Lee (2004), S. 334.

⁴⁵⁴ Vgl. dazu Punkt 3.1.2.2.

⁴⁵⁵ Vgl. dazu die in Punkt 2.1.3.3 formulierte Definition von Immobilienmarketing im organisationalen Zusammenhang.

ternehmen, die dadurch hervorgerufenen Interaktionen und die Komplexität situations- und umweltbezogener Faktoren als vielschichtig und schwierig zu strukturieren dar.⁴⁵⁶

3.2.1 Typologien und Systematik der Forschungsansätze

Das organisationale Kaufverhalten beinhaltet die Beschaffung von Gütern, Dienstleistungen und Rechten, die von Unternehmen, staatlichen Institutionen, Vereinen und Verbänden zur weiteren Leistungserstellung in der organisationsbezogenen Wertschöpfung eingesetzt werden. Die Orientierung des industriellen Marketings an den Bedürfnissen im Leistungserstellungsprozess der nachfragenden Organisationen erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit deren Beschaffungsverhalten.⁴⁵⁷

Die in den vorangegangenen Kapiteln thematisierte Vereinbarkeit von Aspekten einer institutionenökonomischen Betrachtung⁴⁵⁸ und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen⁴⁵⁹ sieht **Backhaus** im Industriegütermarketing als gegeben an.⁴⁶⁰ Nach Weiterentwicklung klassischer, mikroökonomischer Erklärungsansätze wurde das Verhalten der Akteure anfangs in Studien beschrieben, die zu einer Typologisierung des Beschaffungsverhaltens führten. Neben den deskriptiven Erkenntnissen ließen sich zudem explikative Ergebnisse einer verhaltenswissenschaftlichen Analyse des Beschaffungsverhaltens generieren. Setzten einige der ersten Erklärungsansätze organisationalen Beschaffungsverhaltens noch beim S-O-R-Paradigma zur Erläuterung des Konsumentenverhaltens an,⁴⁶¹ so griffen andere Modelle den Einfluss bestimmter Institutionen – meist des Buying Centers⁴⁶² – durch die Multiorganisationalität und -personalität der Kaufentscheidung im Rahmen von Interaktionen auf. Im Interaktionsparadigma wurde

⁴⁵⁶ Vgl. Johnston/ Lewin (1996), S. 1.

⁴⁵⁷ Vgl. Kuß/ Tomczak (2004), S. 233.

⁴⁵⁸ Zu Marketing und Neuer Institutionenökonomik vgl. Kaas (1995) sowie Mattmüller/ Tunder (1997).

⁴⁵⁹ Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze erreichten durch die Betrachtung des Kundenverhaltens erst die Entwicklung des Marketingbegriffs im Vergleich zur rein entscheidungsorientierten Forschungsauffassung der Absatzlehre bei. Vgl. Meffert (2002), S. 2-5.

⁴⁶⁰ **Backhaus** konzentriert sich vielmehr auf informationsökonomische Aspekte. Vgl. Backhaus (1992), S. 788. **Kleinaltenkamp** folgt den Auswirkungen institutionenökonomischer Betrachtungen auf das Verhalten in ähnlicher Weise. Vgl. Kleinaltenkamp (1992), S. 812-816. Vgl. dazu auch Mühlfeld (2004), S. 33-35 oder Kleinaltenkamp/ Jacob (2002), S. 150-152.

⁴⁶¹ Vgl. dazu Punkt 2.1.2.2.

⁴⁶² Das Buying Center ist eine Gruppe von Personen, die von einer Organisation mit der Beschaffung eines Industrieguts betraut wird. Vgl. dazu Punkt 3.2.3.1.

der Tatsache Rechnung getragen, dass soziale Interaktions- und Abhängigkeitsbeziehungen in das Verhalten der organisationalen Nachfrage mit einzubeziehen sind.⁴⁶³

Ein interaktionsbasiertes Verständnis des organisationalen Beschaffungsverhaltens kann dabei auf institutionenökonomische, informationsökonomische, verhaltenswissenschaftliche und netzwerktheoretische Erkenntnisse in der theoretischen Fundierung zurückgreifen.⁴⁶⁴ Die den Industriegütermärkten eigene Interaktion mit dem Kundenunternehmen wurde in der deutschsprachigen Literatur im Netzwerkansatz, in der Austauschtheorie und der Neuen Institutionenökonomik (NIO) weiterverfolgt.⁴⁶⁵

Im Rahmen einer qualitativen Analyse von Modellen zum organisationalen Beschaffungsverhalten sind prinzipiell zwei Stufen der Fokussierung des Untersuchungsgegenstands zu unterscheiden: Partialanalysen und Totalmodelle in der isolierten Betrachtung der nachfragenden Organisation und Interaktionsansätze, die eine Beteiligung anderer Parteien, zumindest der anbietenden Organisation, am Beschaffungsprozess berücksichtigen. Die Systematik in der Diskussion der unterschiedlichen Erklärungsansätze zum organisationalen Beschaffungsverhalten folgt einer methodischen Konkretisierung des Betrachtungsgegenstands. Der Aufbau geht auf **Engelhardt/ Backhaus/ Günter** zurück und wurde mit zunehmendem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt weiter ausgebaut.⁴⁶⁶

Die Kaufverhaltensmodelle setzten – durch die Anleihe bei Modellen des Konsumgütermarketings – zunächst bei der Betrachtung des nachfragenden Unternehmens als ausschließlichem Bezugspunkt der Analyse an.⁴⁶⁷ Die Perspektive der Totalmodelle gewährt dabei einleitend einen Überblick über die einzelnen Faktoren, die Einfluss auf das Verhalten der Organisation im wirtschaftlichen Gesamtkontext geben und ihre Beziehungen untereinander.⁴⁶⁸ Die Totalmodelle von **Webster/ Wind, Sheth und Choffray/ Lilien** werden in einigen wissenschaftlichen Beiträgen zur Darstellung der Wirkungs-

⁴⁶³ Jedoch finden SOR-Ansätze durch ihren Erklärungswert für Routinetransaktionen der organisationalen Beschaffung immer noch Anwendung. Vgl. Backhaus (1992), S. 777-780.

⁴⁶⁴ Zu diesen und anderen vgl. Backhaus/ Voeth (2004), S. 17.

⁴⁶⁵ Vgl. Jacob/ Kleinaltenkamp (2004), S. 217.

⁴⁶⁶ Vgl. Engelhardt/ Backhaus/ Günter (1977), S. 155-159 und ergänzend den Aufbau der Kaufverhaltensanalyse vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 39f., 43, 90, 103f. oder Meffert (2000), S. 1206-1212.

⁴⁶⁷ Zu Konsumentenkaufverhaltenstotalmodellen vgl. Nicosia (1966), S. 155-157; Howard/ Sheth (1969), S. 54; Blackwell/ Miniard/ Engel (2001), S. 83.

⁴⁶⁸ Vgl. Webster (1991), S. 36.

sammenhänge herangezogen.⁴⁶⁹ Das Totalmodell von **Johnston/ Lewin** wird zudem angeführt, da es umfassend die unterschiedlichen Ansätze der Forschung in einem Modell zu integrieren versucht.⁴⁷⁰ Jedoch vermögen es nicht alle Totalmodelle, Gewichtung und Wirkungsrichtung der einzelnen Faktoren in den jeweiligen Situationen zu erfassen, was ihre Operationalität beschränkt.⁴⁷¹

Handhabbarer stellen sich die Partialanalysen durch eine fokussierte Betrachtung unterschiedlicher Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens dar. Es stehen zuerst Fragestellungen zu den Phasen des Beschaffungsprozesses sowie der verschiedenen Beteiligten und Tätigkeiten in einzelnen Phasen zur Diskussion. Dem schließt sich die Erörterung der Kaufklassen an, also der Einteilung von Kaufsituationen im Hinblick auf die Wertigkeit und den Neuigkeitsgrad des Beschaffungsgegenstands. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Auseinandersetzung mit der Zusammenstellung des Buying Centers und somit mit der Frage, wer letztendlich die Beschaffungsentscheidungen trifft. Der Einfluss auf das Kaufverhalten der Organisation liegt jedoch genauso in organisationalen Faktoren selbst begründet wie in der sie umgebenden Umwelt.

In der Erweiterung des Betrachtungswinkels der Untersuchung auf die Interaktionen zwischen anbietendem und nachfragendem Unternehmen greifen Erklärungsansätze dazu auf die gerade diskutierte wechselseitige Einflussnahme auf das Verhalten der Akteure im Kaufprozess zurück. Sie umfassen von Einzelpersonen über Gruppen und Organisationen die beidseitig an der Beschaffung Beteiligten in dyadischen und multiorganisationalen Situationen. Die Erforschung von Interaktionen in der industriellen Beschaffung folgt einem eigenständigen Forschungsstrang, der maßgeblich in Europa geprägt wurde, wohingegen die vorherrschende Forschungsauffassung in den USA noch stärker dem konsumentenverhaltensgeprägten S-O-R-Paradigma anhängt.⁴⁷²

3.2.2 Perspektive der Totalmodelle

3.2.2.1 Das Modell nach Webster/ Wind

Die Betrachtung der nachfragenden Organisation wurde als Auftakt der Totalmodelle von **Webster/ Wind** dargestellt. Im Zentrum ihres Verständnisses des Beschaffungs-

⁴⁶⁹ Vgl. u. a. Hensel (2005); Stephany (2003).

⁴⁷⁰ Vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 100.

⁴⁷¹ Vgl. Backhaus (1992), S. 777f.

⁴⁷² Vgl. Kleinaltenkamp/ Jacob (2002), S. 150.

verhaltens von Organisationen steht das Buying Center. Die übergeordneten Einflüsse der Organisation und Umwelt auf sein Handeln, die wechselseitigen Beziehungen der Mitglieder untereinander und seine Einflüsse auf die einzelnen Entscheidungsträger werden als Ausgangspunkt der Analyse genommen.⁴⁷³ Somit umfasst das in Abbildung 11 gezeigte Modell vier Ebenen in der Struktur der Einflussfaktoren auf den organisationalen Entscheidungsprozess: die Ebene der Umwelt, die Ebene der Organisation, die Ebene des Buying Centers und die Ebene der beteiligten Personen. Die Umwelt und die Organisation haben über das Buying Center lediglich indirekten Einfluss auf den Entscheidungsprozess, das wiederum teils direkt, teils indirekt den Prozess zu beeinflussen vermag. Die beteiligten Personen können durch ihr Handeln direkt auf den Entscheidungsprozess wirken.⁴⁷⁴

- Auf *Ebene der Umwelt* werden verschiedene Teilbereiche des relevanten Unternehmenskontexts aufgezählt: die physische, die technologische, die ökonomische, die politische, die rechtliche und die kulturelle Umwelt. Abgebildet werden soll, wie sich diese Teilumwelten auf die anderen Akteure und Institutionen (Zulieferer, Kunden, Staat, Verbände usw.) und über die Marktkommunikation der Zulieferer, der Verfügbarkeit von Sach- und Dienstleistungen, die allgemeine Wirtschaftslage sowie Normen und Werte auf die Organisation auswirken.
- Auf *Ebene der Organisation* wirken sich die organisationale Technologie, die organisationale Struktur, die organisationalen Ziele und Aufgaben sowie die organisationalen Akteure über eine beschaffungsbezogene Konkretisierung auf das Kaufverhalten der Organisation aus. Diese Determinanten bedingen sich zudem in ihrer Funktionsweise wechselseitig.
- Auf die konkrete Kaufsituation bezogen bedeutet dies, dass die für den Kauf relevanten technologischen Beschränkungen und Verfügbarkeiten, die Gruppenstruktur des Buying Centers, die kaufbezogenen Gruppenaufgaben sowie die Eigenschaften und Ziele der Mitglieder des Buying Centers Auswirkungen auf die *Ebene des Buying Centers* hat. So ergeben sich bspw. durch die Organisationsstruktur Auswirkungen auf den Beschaffungsprozess, die aus der Festlegung der Autorität des Buying Centers und der jeweiligen Mitglieder im Hinblick auf bestimmte Ziele resultieren. Die kaufsituationsspezifischen Einflüsse zeigen sich

⁴⁷³ Vgl. Webster (1991), S. 40f.

⁴⁷⁴ Vgl. Meffert (2000), S. 140f.

in interpersonellen Gruppenprozessen, da das Buying Center als Teil der beschaffenden Organisation diesen Einflüssen in gleichem Maße ausgesetzt ist.

- Die Einflüsse werden auf Gruppenebene in aufgabenbezogene, rational-ökonomisch orientierte und nicht aufgabenbezogene, verhaltensgeprägte Faktoren⁴⁷⁵ auf den jeweiligen Ebenen unterschieden und erstrecken sich auf Tätigkeiten, Interaktionen und Gefühle.
- Der Berücksichtigung sozialer Determinanten folgen auf der *Ebene der beteiligten Personen* die Determinanten des individuellen Verhaltens in puncto Motivation, kognitive Strukturen, Persönlichkeit, Lernprozess und Rollenwahrnehmung. Als letztlicher Träger der Entscheidung wirken auf den Einzelnen die Einflüsse der organisationalen und individuellen Zielsetzung ein. Die individuelle Zielsetzung äußert sich in nicht aufgabenbezogenen Motiven, die sich aus zwei Kategorien, den Leistungs- und den Risikovermeidungsmotiven, zusammensetzen.⁴⁷⁶

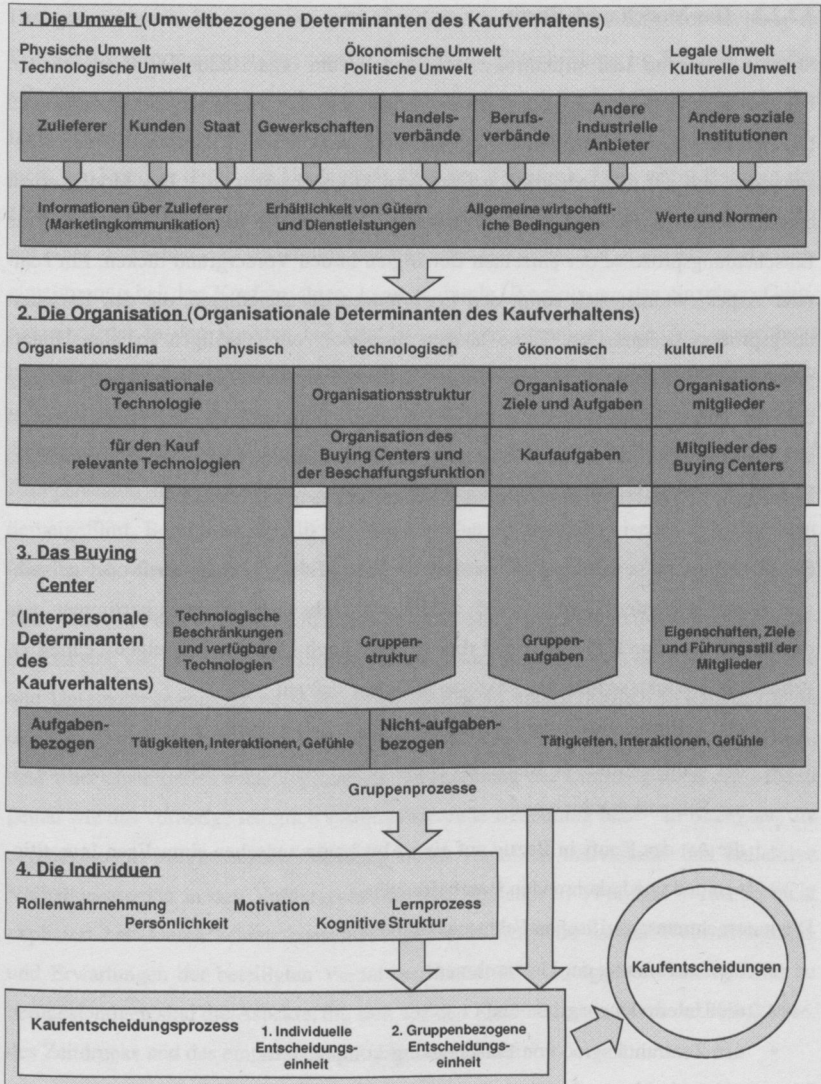
Der Tatsache zum Trotz, dass die einzelnen Einflussfaktoren und ihre Beziehung zueinander nicht konkretisiert werden und bestimmte unterstellte Kausalitäten so nicht abzuleiten sind⁴⁷⁷, findet das **Webster/ Wind**-Modell wegen der inhaltlichen Relevanz immer noch Beachtung.⁴⁷⁸ In der Untersuchung der Anmietungsentscheidungen in Unternehmen ergibt sich die Relevanz des Modells aus der Strukturierung der einzelnen Wirkungsebenen auf den Entscheidungsprozess. Das Modell betont somit vor allem die Interaktionen zwischen den Ebenen und berücksichtigt die individuellen Entscheider in ihren mehrfachen Rollen und Funktionen als eigenständiges Individuum, als Mitglied des Buying Centers und als Mitglied der Gesamtorganisation. Das nachfolgende Modell stellt diesen Kontext ganz anders dar.

⁴⁷⁵ Auf individueller Ebene kann dies bspw. bedeuten, dass man aufgabenbezogen den Wunsch hat, den niedrigsten Preis zu erwirken, nicht aufgabenbezogen jedoch bestimmte Werte und Bedürfnisse hat, die potenziell der Aufgabe entgegenstehen können. Dies muss jedoch nicht der Fall sein, da es Situationen gibt, in denen ein gleichgerichtetes Interesse für die Erreichung zuträglich ist. Die ausschließliche Verfolgung individueller Ziele erfolgt wahrscheinlich nur in einer „ceteris paribus“-Situation. Vgl. Webster/ Wind (1972a), S. 19.

⁴⁷⁶ Vgl. Webster/ Wind (1972a), S. 14-19.

⁴⁷⁷ Vgl. Homburg/ Schneider (2001), S. 596f.

⁴⁷⁸ Vgl. Johnston/ Lewin (1996).



Quelle: Übersetzung von Webster/ Wind (1972a), S. 15.

Abbildung 11: Totalmodell nach Webster/ Wind

3.2.2.2 Das Modell nach Sheth

Sheth entwickelte sein strukturbasiertes Modell zum organisationalen Kaufverhalten beinahe zeitgleich zu dem von **Webster/ Wind**. Die zu Grunde liegenden Annahmen basieren auf einem mit **Howard**⁴⁷⁹ entwickelten Modell zum Kaufverhalten von Konsumenten, das auf den industriellen Güterkontext angepasst wurde. Das Modell erhält dadurch einen psychologischen Schwerpunkt, wodurch der mentale Zustand und die Entscheidungsprozesse der einzelnen Beteiligten in den Vordergrund rücken. Ein zentraler Aspekt widmet sich somit den Erwartungen der Beteiligten, die den Entscheidungsprozess beeinflussen. Diese hängen ihrerseits vom jeweiligen sozialen Hintergrund, seinen Informationsquellen, der Suchaktivität, der Wahrnehmungsverzerrung und der Zufriedenheit mit den vergangenen Käuferfahrungen ab. Der Hintergrund ist wiederum geprägt durch die Ausbildung, das Rollenverhalten und den Lebensstil des Einzelnen.⁴⁸⁰ Abbildung 12 unterstreicht die verschiedenen Einflüsse.

Sheth zufolge muss differenziert werden, ob Entscheidungen individuell oder gemeinsam getroffen werden. Dies lässt sich anhand von sechs Determinanten bestimmen, von denen sich drei durch Produkt- und drei weitere durch Unternehmenseigenschaften ergeben. Die produktspezifischen Faktoren beziehen sich auf

- den Zeitdruck, unter dem die Kaufentscheidung zu treffen ist,
- das wahrgenommene Risiko im Hinblick auf die potenziellen Konsequenzen einer Fehlentscheidung und
- die Art des Kaufs in Bezug auf eine Abwägung zwischen einmaligen Investitionen und wiederkehrenden Beschaffungen.

Die unternehmensspezifischen Faktoren beinhalten

- die Ausrichtung der Unternehmen,
- die Unternehmensgröße und
- den Zentralitätsgrad von Entscheidungskompetenzen.

Versteht sich ein Unternehmen als technisch, wird die Beschaffungsentscheidung in der Regel von Ingenieuren getroffen. In kleinen und zentral ausgerichteten Unternehmen wird man bspw. weniger gemeinsam getroffene Entscheidungen antreffen.⁴⁸¹

⁴⁷⁹ Vgl. Howard/ Sheth (1969).

⁴⁸⁰ Vgl. Sheth/ Sharma (2004), S. 150f.

⁴⁸¹ Vgl. Sheth (1973), S. 54.

Der gemeinsamen Entscheidung geht eine individuelle Entscheidungsvorbereitung in Form einer Informationssuche voraus.⁴⁸² Wird die Entscheidung im Rahmen der Beschaffung in der Gruppe getroffen, so kommen vier mögliche Konfliktlösungen in Betracht: Problemlösung, Überzeugung, Verhandeln und mikropolitische Aktivitäten. Entsteht der Konflikt durch die Uneinigkeit über den Zulieferer, kann er im Rahmen der *Problemlösung* durch zusätzliche Informationssuche gelöst werden. Basiert der Disput auf einer abweichenden Gewichtung der Bewertungskriterien bei grundsätzlicher Übereinstimmung bei den Kaufabsichten, kann er durch *Überzeugung* der einzelnen Gruppenmitglieder in den Punkten mit Hinblick auf das organisationale Ziel ausgeräumt werden. Beide Lösungsansätze nutzen rationale Methoden der Konfliktlösung. Bestehen jedoch fundamentale Unterschiede in der Zielsetzung der Beschaffung, insbesondere bei einmaligen Investitionsentscheidungen, wird die Entscheidung in *Verhandlungen* mit Kompensation in anderen Entscheidungsbereichen oder zukünftigen Entscheidungen herbeigeführt. Beruht der Konflikt auf persönlicher Antipathie zwischen den einzelnen Mitgliedern, wird er mit mikropolitischen Aktivitäten⁴⁸³ ausgetragen.⁴⁸⁴

Die situativen Faktoren spielen in **Sheths** Modell nur eine untergeordnete Rolle, sie erstrecken sich von allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen über Arbeitskämpfe und Unternehmenszusammenschlüsse und können so unterschiedlich ausfallen, sodass das Modell nicht versucht, diese abzubilden.⁴⁸⁵ Zudem kann kritisch angemerkt werden, dass trotz einer stellenweise expliziteren Beschreibung der Einflussgrößen das Modell genau wie das vorherige lediglich systematisierende Bedeutung hat.⁴⁸⁶ In Bezug auf die organisationale Anmietungsentscheidung treten vor allem individuelle und kollektive Verhaltensaspekte in den Vordergrund, die das Modell von **Webster/ Wind** so nicht expliziert hat. Durch seinen konsumbezogenen Hintergrund stehen Wahrnehmungen und Erwartungen der beteiligten Verantwortlichen im Vordergrund. Weitergehend zu berücksichtigen sind die Aspekte, die sich auf den Kaufprozess in Form der Kaufklasse, des Zeitdrucks und des empfundenen Risikos auswirken.

⁴⁸² Zum Phasenablauf im Beschaffungsprozess vgl. Punkt 3.2.3.2.

⁴⁸³ Zu organisationalen Parametern vgl. Punkt 3.2.3.4.

⁴⁸⁴ Vgl. Sheth (1973), S. 55f.; Webster (1991), S. 39f.

⁴⁸⁵ Vgl. Webster (1991), S. 40.

⁴⁸⁶ Vgl. Homburg/ Krohmer (2006), S. 155.

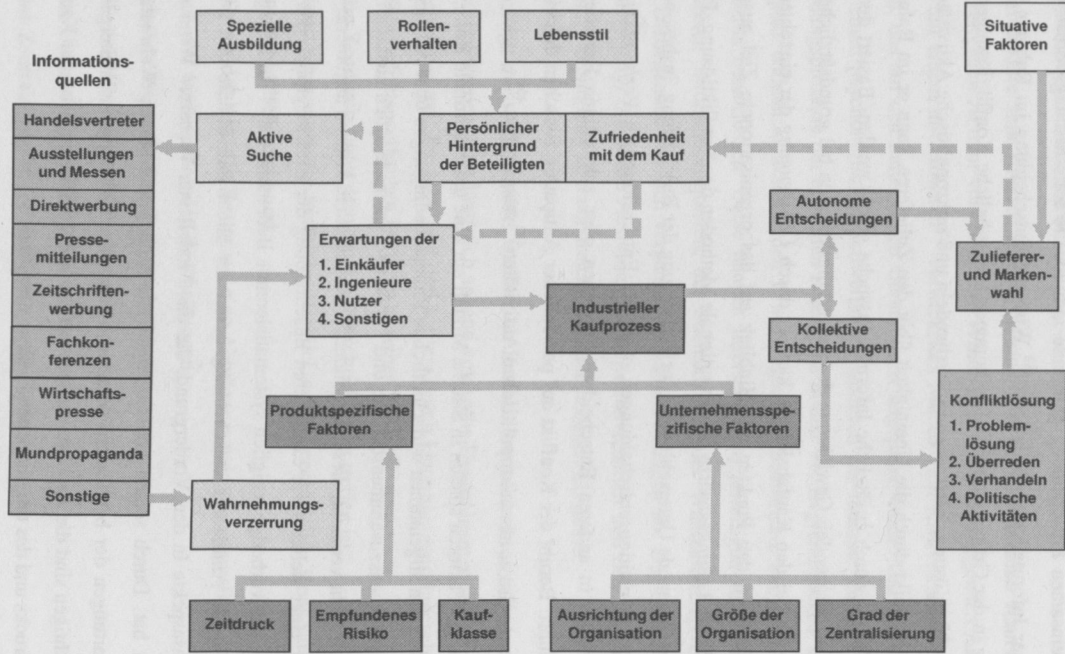


Abbildung 12: Totalmodell nach Sheth

Quelle: Übersetzung von Sheth (1973), S. 51.

3.2.2.3 Das Modell nach Choffray/ Lilien

Im Kaufverhaltensmodell nach **Sheth** bezieht sich die prozessuale Komponente lediglich auf das Aufgreifen von Informationssuche und Entscheidungsfestlegung. **Choffray/ Lilien** hingegen stellen ein Modell vor, in dem die Beschaffungszusammenhänge anhand des Entscheidungsprozesses dargestellt werden.⁴⁸⁷ Den Autoren ging es vor allem darum, eine umsetzbare Konzeption eines Totalmodells zu entwerfen, denn sowohl in den vergangen konzeptionellen wie empirischen Studien sei die Umsetzung dieser Erkenntnisse in praktische Empfehlungen zu kurz gekommen. Gerade den Modellen von **Webster/ Wind** und **Sheth** werfen sie vor, zu viele Variablen zu verwenden, durch welche die beschriebenen Zusammenhänge zu unübersichtlich werden.⁴⁸⁸

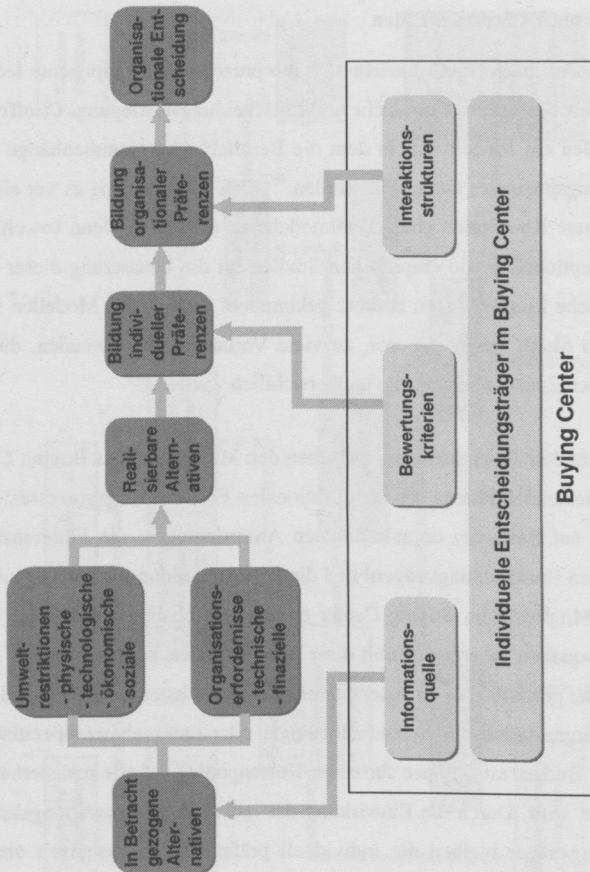
Das Modell untersucht den Zusammenhang zwischen den Mitgliedern des Buying Centers und den drei bedeutenden Phasen des organisationalen Entscheidungsprozesses: die Alternativenauswahl auf Basis der organisationalen Anforderungen, die Präferenzbildung bei den einzelnen Entscheidungsträgern und die Präferenzbildung in der Organisation. Die einzelnen Mitglieder im Buying Center erwägen durch ihre beschränkte Fähigkeit, Informationsquellen zu erfassen und diese Informationen zu verarbeiten⁴⁸⁹, in ihrer Auswahl nur eine gewisse Zahl an Alternativen, die im nächsten Schritt des Selektionsprozesses der Organisation durch umweltbedingte oder unternehmensspezifische Restriktionen (bspw. Budgetrestriktionen für einen Kostenpunkt) auf alle realisierbaren Alternativen reduziert wird. Durch die Einwirkung der individuellen Bewertungskriterien der Entscheidungsträger bleiben die individuell präferierten Alternativen übrig. Durch die Struktur der Interaktionen zwischen den einzelnen Buying Center-Mitgliedern mit ihren individuellen Präferenzen ergeben sich die organisationalen Präferenzen, die letztlich zur organisationalen Entscheidung führen.⁴⁹⁰ Abbildung 13 verdeutlicht die Einflüsse des Buying Centers auf die zu treffende Entscheidung.

⁴⁸⁷ Vgl. Pepels (2005), S. 194f.

⁴⁸⁸ Vgl. Choffray/ Lilien (1978), S. 21.

⁴⁸⁹ Zur eingeschränkten Informationsverarbeitungsfähigkeit der Akteure in Organisationen vgl. Punkt 2.2.1.2.

⁴⁹⁰ Vgl. Hutt/ Speh (2004), S. 82f.



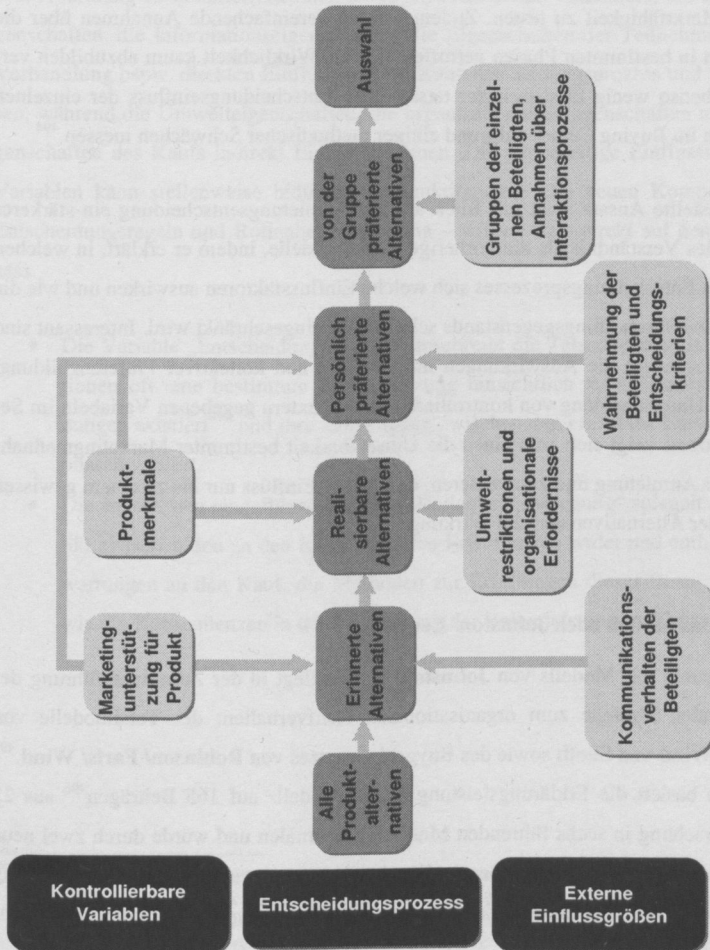
In Anlehnung an: Choffray/Lilien (1978), S. 22.

Abbildung 13: Totalmodell nach Choffray/Lilien

Die Autoren setzen in der Struktur des von ihnen entwickelten Response-Modells an den herausgestellten Selektionskriterien an und erklären somit die einzelnen Selektionsschritte mit verschiedenen Modellansätzen.⁴⁹¹ Von allen möglichen Produkten bleiben im Zuge der kommunikationspolitischen Maßnahmen der Anbieter und der Informationsaufnahme der nachfragenden Unternehmen die wahrgenommenen Produktalternativen übrig. Im Zusammenspiel von Umweltrestriktionen und organisationalen Anforderungen sowie den Eigenschaften des Produkts bleiben in der fortschreitenden Selektion die realisierbaren Alternativen übrig. Die individuellen Präferenzen der am Entscheidungs-

⁴⁹¹ Vgl. zu den Messverfahren im Rahmen der Selektion Choffray/Lilien (1978), S. 26-30.

prozess Beteiligten, ihre Bewertungskriterien und Wahrnehmungen schränken die Anzahl weiter auf die individuell präferierten Alternativen ein. Durch Verständigung in der Gruppe, die Eigenschaften der Gruppe und deren Interaktionsprozesse gelangt die Selektion letztlich zum ausgewählten Produkt. Abbildung 14 erklärt zugleich, welche Maßnahmen nicht vom Anbieter beeinflusst werden können.⁴⁹²



In Anlehnung an: Choffray/ Lilien (1978), S.23.

Abbildung 14: Selektionsprozess nach Choffray/ Lilien

⁴⁹² Vgl. Choffray/ Lilien (1978), S. 23-26.

Choffray/ Lilien zeigen anhand eines Beispiels, dass ihr Modell praktisch umsetzbar ist. Zudem gelingt es ihnen nachzuweisen, dass im Buying Center unterschiedliche individuelle Wahrnehmungen auftreten können und dass bei hoher Entscheidungskompetenz der Entscheidungsträger – komparativ betrachtet – mehr und unterschiedliche Informationen erfragt werden.⁴⁹³ Somit leisten sie einen deutlichen Fortschritt zu früheren Modellen. Das Modell wurde außerdem aufgestellt, um im Rahmen der Produktinnovation die Marktfähigkeit zu testen. Zudem werden vereinfachende Annahmen über die Interaktion in bestimmten Phasen getroffen, die die Wirklichkeit kaum abzubilden vermögen. Ebenso wenig lässt sich der tatsächliche Entscheidungseinfluss der einzelnen Beteiligten im Buying Center aufgrund einiger methodischer Schwächen messen.⁴⁹⁴

Der vorgestellte Ansatz zeigt mit Blick auf die Anmietungsentscheidung ein stärkeres prozessuales Verständnis als die vorherigen Totalmodelle, indem er erklärt, in welchen Phasen des Entscheidungsprozesses sich welche Einflussfaktoren auswirken und wie die Auswahl des Beschaffungsgegenstands schrittweise eingeschränkt wird. Interessant sind dabei insbesondere die Auswirkungen individueller und kollektiver Präferenzbildung. Durch die Unterscheidung von kontrollierbaren und extern gegebenen Variablen im Selektionsprozess zeigt sich zum einen die Umsetzbarkeit bestimmter Marketingmaßnahmen in der Anmietung und zum anderen, dass deren Einfluss nur bis zu einem gewissen Punkt in der Alternativenauswahl Wirkung zeigt.

3.2.2.4 Das Modell nach Johnston/ Lewin

Der Kernpunkt des Modells von **Johnston/ Lewin** liegt in der Zusammenführung der drei zentralen Modelle zum organisationalen Kaufverhalten: der Totalmodelle von **Webster/Wind** und **Sheth** sowie des Buygrid-Ansatzes von **Robinson/ Faris/ Wind**.⁴⁹⁵ Zusätzlich basiert die Erklärungsleistung dieses Modells auf 165 Beiträgen⁴⁹⁶ aus 25 Jahren Forschung in sechs führenden Marketing-Journalen und wurde durch zwei neue Variablen ergänzt. Das Modell beschreibt einen etwas abweichenden Zusammenhang zwischen den bereits bekannten Variablen und fügt für den unternehmensinternen Kon-

⁴⁹³ Vgl. Choffray/ Lilien (1980a), S. 133; Webster (1978), S. 26. Vgl. zur Informationsverarbeitung im organisationalen Beschaffungsprozess ebenfalls die Ausführungen in Punkt 3.2.3.2.

⁴⁹⁴ Vgl. Huth (1988), S. 55-58.

⁴⁹⁵ Da zur besseren Übersicht zuerst die Totalmodelle des Beschaffungsverhaltens vorgestellt werden, folgt diese partialanalytische Betrachtung in Punkt 3.2.3.3.

⁴⁹⁶ Davon waren 121 konzeptionelle und 44 empirische Beiträge.

text zwei weitere hinzu: Entscheidungsregeln und Rollenbeanspruchung.⁴⁹⁷ Die bereits existierenden Variablen haben sie teilweise kombiniert, teilweise unverändert aus den drei ursprünglichen Modellen einbezogen. Die Zusammenhänge zwischen ihnen wurden entweder aus der Theorie übernommen oder basieren auf einem gesicherten, empirischen Nachweis.

Wie Abbildung 15 illustriert, nehmen die Eigenschaften des Verkäufers, die Gruppeneigenschaften, die Informationseigenschaften, die Eigenschaften der Teilnehmer und die Verhandlung bspw. direkten Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess und seine Phasen, während die Umwelteigenschaften, die organisationalen Eigenschaften und die Eigenschaften des Kaufs indirekt Einfluss nehmen. Die gegenseitige Einflussnahme der Variablen kann stellenweise bidirektional funktionieren. Die neuen Komponenten – Entscheidungsregeln und Rollenbeanspruchung – wirken stets direkt auf den Kaufprozess.

- Die Variable „Entscheidungsregeln“ umschreibt die Tatsache, dass in Organisationen oft eine bestimmte Formalisierung hinsichtlich zu treffender Entscheidungen existiert⁴⁹⁸ und ihre Ausprägung zwischen den einzelnen Entscheidungsphasen variiert.
- Die andere, neu eingeführte Variable „Rollenbeanspruchung“ spiegelt den Konflikt zwischen den an den Kauf gestellten Erwartungen wider und enthält die Erwartungen an den Kauf, die Methoden zur Erfüllung dieser Erwartungen sowie die Konsequenzen in der Evaluierung der Rollenleistung im Kaufprozess.⁴⁹⁹

⁴⁹⁷ In dem Beitrag wird zudem noch auf die unternehmensexterne Ebene in der Kommunikation zwischen Käufer und Verkäufer eingegangen, die zugleich Rückschlüsse auf die Kommunikationsnetzwerke innerhalb der Organisation zulassen. Somit sieht **Tanner** in dem Modell genauso einen unterstützenden Beitrag zur Entwicklung eines Beziehungsmanagements. Vgl. **Tanner** (1999), S. 251. Die Betrachtung von Interaktionen auf interorganisationaler Ebene wird in Punkt 3.2.4 aufgegriffen.

⁴⁹⁸ Vgl. dazu weiter Punkt 2.2.1.2. Kaufverhaltensbezogen existieren u.a. Beiträge von **Vyas/ Woodside** zur Befolgung bestimmter Entscheidungsregeln im Rahmen des organisationalen Beschaffungsprozesses (vgl. **Vyas/ Woodside** (1984), S. 41-43) und von **Thomas/ Grashof** zur Auswirkung der umweltinternen und -externen Stabilität auf die Relevanz von Entscheidungsregeln. Vgl. **Thomas/ Grashof** (1982), S. 164-167.

⁴⁹⁹ Vgl. **Johnston/ Lewin** (1996), S. 1-5.

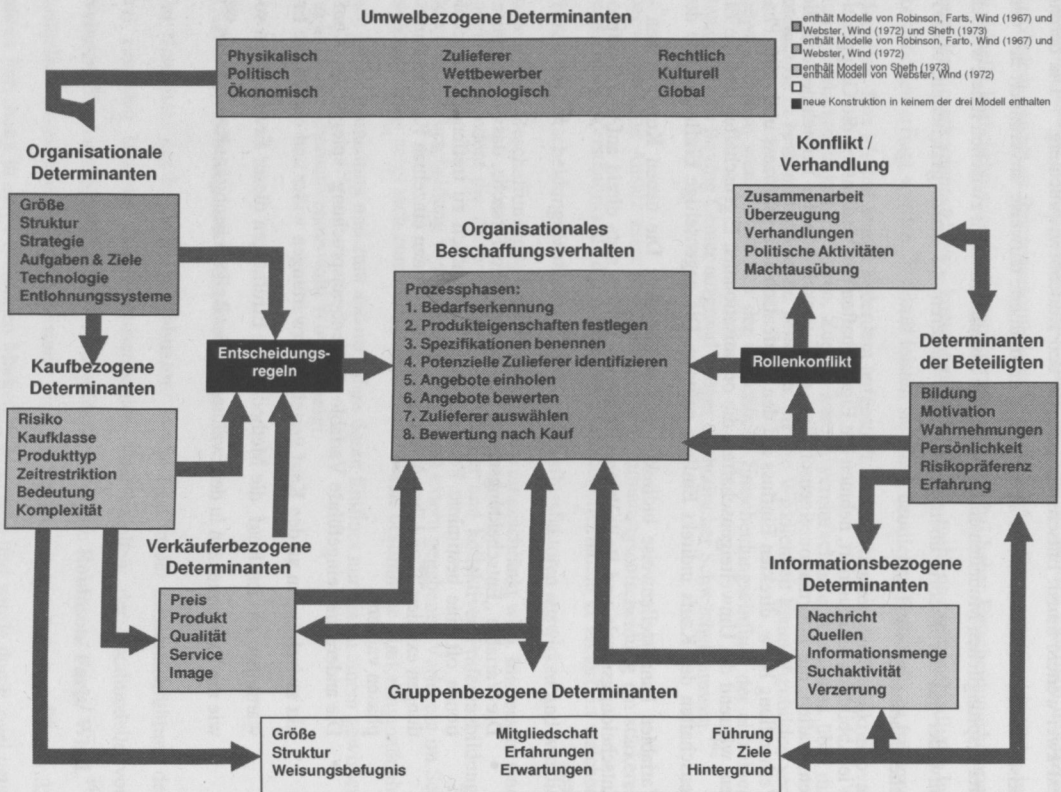
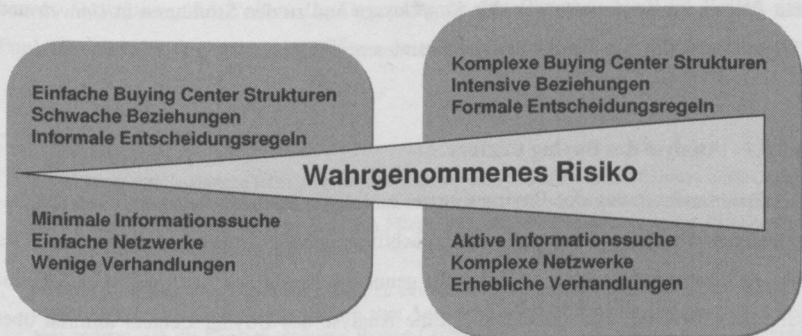


Abbildung 15: Totalmodell nach Johnston/Lewin

Quelle: Übersetzung von Johnston/Lewin (1996), S. 3.

Zudem gehen **Johnston/Lewin** auf die Bedeutung des wahrgenommenen Risikos auf das organisationale Nachfrageverhalten ein. In Abbildung 16 greifen die Autoren dabei – ausgehend von der Untersuchung von **Robinson/Faris/Wind** – das mit dem Kauf

verbundene Risiko auf.⁵⁰⁰ Dieses ergibt sich zum einen aus vorgelagerten Faktoren wie Eigenschaften der Umwelt oder Organisation und zum anderen aus kaufbezogenen Faktoren wie der Bedeutsamkeit des jeweiligen Kaufs, der Komplexität, die mit dem Kauf in Verbindung gebracht wird, der Unsicherheit über das Ergebnis des Beschaffungsprozesses und dem Zeitdruck, unter dem eine Entscheidung herbeizuführen ist. Das Ergebnis wirkt sich nach der Analyse der bisherigen Literatur wiederum auf die Determinanten des Kaufverhaltens aus, sodass bei einem hohen wahrgenommenen Risiko eine komplexere Buying Center-Struktur vorliegt, die Akteure eine bessere Ausbildung und größere Erfahrung haben, Unternehmen mit nachgewiesener Produkt- und Dienstleistungsqualität bevorzugt werden, die Informationssuche sich aktiv und über mehrere Informationsquellen gestaltet sowie im Unternehmen standardisierte und stark formalisierte Entscheidungsregeln Anwendung finden.⁵⁰¹ Durch die Beteiligung zahlreicher Abteilungen und unterschiedlicher Sichtweisen auf potenzielle Lösungen und intensive Verhandlungsprozesse ergibt sich zudem intraorganisationales Konfliktpotenzial, um für Zugeständnisse eine Form der Entschädigung zu erhalten. Die Wahrnehmung des Risikos äußert sich bei den einzelnen Akteuren in der Angst vor einer Fehlentscheidung. Um das Entscheidungsrisiko zu minimieren, wird zudem versucht, durch interorganisationale Kontakte die Informationssituation zu verbessern.⁵⁰²



In Anlehnung an: Johnston/ Lewin (1996), S. 9.

Abbildung 16: Kontinuum des wahrgenommenen Risikos

⁵⁰⁰ Zu weiteren Ausführungen vgl. Punkt 3.2.3.3.

⁵⁰¹ Das Niveau des aus der Umwelt wahrgenommenen Risikos verändert sich mit der Exponiertheit zu informellen Informationsquellen. Negative Informationen steigern dabei das Niveau verschiedener wahrgenommener Risiken, während Berufserfahrung sich auf diesen Effekt mildernd auswirkt. Vgl. Henthorne/ LaTour (1992), S. 74f.

⁵⁰² Vgl. Johnston/ Lewin (1996), S. 8-10.

In der wissenschaftlichen Bewertung des Modells wird – neben der strukturierten Darstellung der Rollenbeanspruchung und den empirisch überprüften Zusammenhängen zwischen den Variablen – in der Betonung der Risikowahrnehmung der größte Beitrag gesehen.⁵⁰³ Gerade bei einer wirtschaftlich bedeutsamen Entscheidung wie der Anmietung von Büroimmobilien, die mit zahlreichen Unsicherheiten verbunden ist, kommt die Bedeutung der Risikoabwägung vorwiegend zum Tragen. Das Anmietungsverhalten lässt sich analog zum Aufbau dieses Totalmodells in die Elemente des Mietprozesses und der Faktoren, die sich auf ihn beziehen, sowie der Interaktionen zwischen den Beteiligten im nachfragenden Unternehmen und ihren Einflüssen unterteilen.

3.2.3 Perspektive der Partialanalysen

In den partialanalytischen Forschungsbeiträgen werden einzelne Parameter empirisch untersucht und ihr Erklärungsbeitrag isoliert evaluiert. Diese Betrachtung der Teilzusammenhänge ermöglicht eine vertiefende Analyse einzelner Faktoren. Jedoch ist in der Untersuchung des Kaufverhaltens eine wechselseitige Abhängigkeit der partiellen Ansätze stets zu beachten.⁵⁰⁴ Die vorzustellenden Partialansätze beziehen sich auf Untersuchungen zu den Personen und Gruppen, die im *Buying Center* am Kauf beteiligt sind, zu den *Phasen* im Kaufprozess, zu den *Kaufklassen* und zu den Strukturen in *Umwelt* und *Organisation*, die den Kaufkontext determinieren.⁵⁰⁵

3.2.3.1 Analyse des Buying Centers

Der Zusammensetzung des Buying Centers und den zu Grunde liegenden Geschäftsbeziehungen wird in der internationalen Fachliteratur viel Aufmerksamkeit zuteil. Das Buying Center gehört somit zu den meist genutzten Konzepten zur Analyse des organisationalen Beschaffungsverhaltens.⁵⁰⁶ Eine Analyse des Buying Centers umfasst über

⁵⁰³ Vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 103.

⁵⁰⁴ So wird bspw. das Entscheidungsverhalten der Beteiligten von der Art der Entscheidung, dem Zeitpunkt der Involvierung im Verlauf des Entscheidungsprozesses sowie der Rolle in der Beschaffungsentscheidung und persönlichen Eigenschaften bestimmt. Vgl. Kuß (1990), S.23.

⁵⁰⁵ Vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 39f. Eine ähnliche partialanalytische Betrachtung eignet sich zur Untersuchung von Geschäftsbeziehungen. Vgl. Preß (1997), S. 73.

⁵⁰⁶ In einer Analyse der Inhalte internationaler Lehrbücher zum Industriegütermarketing besetzten diese Themen 26 %, wobei die deutschsprachige Literatur den verschiedenen Modellen des organisationalen Beschaffungsverhaltens mehr Gewicht verleiht. Vgl. Backhaus/ Bonus/ Sabel (2004), S. 36-40.

formale Organisationsstrukturen hinaus Kommunikation, Koalitionen und informale Organisationsstrukturen.⁵⁰⁷

Das Buying Center stellt eine Gruppe von Akteuren dar, die problemorientiert – meist formell über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg – gebildet wird, um bspw. in Form eines Ausschusses über die Beschaffung eines Industrieguts zu entscheiden.⁵⁰⁸ Sollte sich ein Buying Center spontan oder informell gebildet haben, ergeben sich aus der fehlenden organisationalen Verankerung Schwierigkeiten in seiner Bestimmung.⁵⁰⁹ Daher ist die Feststellung der Größe und Zusammensetzung dieser Gruppe aus Sicht der Anbieter wesentlich. Charakterisieren lässt sich das Buying Center anhand der beteiligten Personen, deren Funktionen im Unternehmen und der Rollen, die im Prozess eingenommen werden.⁵¹⁰ Die einzelnen Akteure im Buying Center üben allein und in der Gruppe in hohem Maße Einfluss auf den organisationalen Kaufprozess aus. Zeitgleich ist das Buying Center – als Untersystem der nachfragenden Organisation – die Schnittstelle in den Interaktionen mit der Umwelt⁵¹¹ – selbst Gegenstand von Einflussnahme aus dem organisationalen und unternehmensexternen Umfeld.⁵¹²

Die Strukturen im Buying Center lassen sich folglich auf drei Ebenen analysieren: *Personen, Funktionen und Rollen*. Im Gegensatz zu den Personen sind die Rollen und Funktionen in der Organisation schwerer zu erfassen, weswegen alle Ebenen zu unter-

⁵⁰⁷ Vgl. Keller (1993), S. 44.

⁵⁰⁸ Für Gruppenentscheidungen ist es grundlegend, dass die Mitgliedschaft in und Existenz einer Gruppe nach außen und innen erkennbar sind. Zudem ist der Kontakt untereinander in der Regel ausgeprägt, die Anzahl der Mitglieder ermöglicht es den Mitgliedern, direkt in Kontakt zu treten. Es liegen gemeinsame Ziele vor und die Interaktion in der Gruppe gestaltet sich kooperativ. Vgl. Reitmeyer (2000), S. 34.

⁵⁰⁹ Das Buying Center ist in der Praxis schwer zu untersuchen, da sich zum einen die Grenzen des Untersuchungsgegenstands abhängig von den zum Ausschluss verwendeten Kriterien verschieben und zum anderen sich die Grenzen zwischen Buying Center und Umwelt mit zunehmender Entfernung vom Kern des Buying Centers verwischen. Vgl. Spekman/ Grønhaug (1986), S. 51.

⁵¹⁰ Vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 46-49. Die Mitgliedschaft im Buying Center muss jedoch nicht allein auf der hierarchischen Bedeutung, sondern kann auf dem kritischen Fachwissen des Beteiligten beruhen. Vgl. Robinson/ Faris/ Wind (1967), S. 122. Die Mitgliedschaft im Buying Center ergibt sich stets ex post über den gesamten Entscheidungsprozess und ist dabei nicht inhaltlich oder zeitlich vorgezeichnet, sondern resultiert aus den interpersonalen unternehmensinternen und -externen Kommunikationsstrukturen. Somit variiert die Zusammensetzung des Buying Centers nicht nur in Bezug auf die Organisation, sondern auch auf die Art des Industrieguts. Vgl. Huth (1988), S. 8.

⁵¹¹ Vgl. Wood (2005), S. 267.

⁵¹² Vgl. Webster/ Wind (1972b), S. 63. Huth differenziert die Bestandteile des organisationalen Entscheidungsprozesses in einen individuellen, einen intraorganisationalen und einen interorganisationalen Teilprozess. Vgl. Huth (1988), S. 1-3. Die Einflüsse der Organisation sowie die Interaktionen mit der Umwelt und anbietenden Unternehmen werden in den Punkten 3.2.3.4 und 3.2.4 vertieft.

suchen sind.⁵¹³ Die Ebenen werden im Folgenden kurz anhand ihrer Konzeptionen differenziert.

Auf der Ebene der *Personen* lassen sich Ansätze zum Beschaffungsverhalten nach der individuellen Motivation und der Erfahrung bzw. Ausbildung unterteilen. Ausgehend von empirischen Ergebnissen zu den Auswirkungen individueller Entlohnungssysteme auf das Konflikt- bzw. Koalitionsverhalten der Akteure entwickeln **Anderson/ Chambers** einen Bezugsrahmen, der ein Konzept aufzeigt, um die individuelle Motivation mit den organisationalen Zielen in Einklang zu bringen. Die Motivation des Einzelnen, sich in den Entscheidungsprozess einzubringen, hängt demnach davon ab, wie stark der Einzelne für den Prozess durch Leistungsmessungssysteme zur Verantwortung gezogen wird. Zudem beeinflusst die Organisation über Entlohnungssysteme die Innovationsbereitschaft im Hinblick auf die Identifikation neuer Anbieter.⁵¹⁴

Erfahrung und Ausbildung bilden einen zweiten Schwerpunkt des individuellen Einflusses auf die Kaufentscheidung. **Thomas** stellt in einer Untersuchung der im Buying Center vertretenen Funktionen heraus, dass bezüglich des Einflusses auf die Beschaffungsentscheidung Fachwissen vor hierarchischer Autorität einzuordnen ist. Dies lässt sich zum einen mit der Bedeutung von Expertenwissen zur Reduktion von Unsicherheit, zum anderen mit der teilweisen Wirkungslosigkeit von hierarchischer Autorität bei abteilungsübergreifenden Problemstellungen erläutern.⁵¹⁵ Ähnlich finden **Wilson/ Woodside** einen positiven Zusammenhang sowohl zwischen Expertenwissen und individuellem Einfluss als auch zwischen dem Interesse an der Entscheidung und dem Einfluss des Einzelnen auf die Entscheidung des Buying Centers.⁵¹⁶ Der Einfluss des Expertenwissens flacht ab einem gewissen Grad jedoch auf hohem Niveau ab, was u. a. mit der fehlenden Bereitschaft zu tun haben kann, die Kaufentscheidung lediglich von der Expertenmeinung abhängig zu machen. Bedingt durch die Verantwortung für das Resultat des Beschaffungsprozesses könnten die Beteiligten angehalten sein, sich möglichst stark an der Entscheidung zu beteiligen.⁵¹⁷

⁵¹³ Vgl. Rudolph (1998), S. 60

⁵¹⁴ Vgl. Anderson/ Chambers (1985), S. 14f., 20f.

⁵¹⁵ Vgl. Thomas (1984), S. 212f.

⁵¹⁶ Vgl. dazu auch Garrido-Samaniego/ Gutiérrez-Cillán (2004), S. 329.

⁵¹⁷ Vgl. Wilson/ Woodside (1994), S. 41f.

Die Beteiligung am Kaufentscheidungsprozess wird in empirischen Untersuchungen oft auf Ebene der eingeschalteten *Funktionen* bestimmt. Eine Untersuchung der Investitionsgüterentscheidungen in Deutschland unterscheidet bspw. 19 unternehmensinterne Funktionen und drei unternehmensexterne in der Beschreibung ihrer Involvierung in einzelnen Prozessphasen.⁵¹⁸ Durch die Einbindung gewisser Funktionen im nachfragenden Unternehmen in den Beschaffungsprozess werden diese beobachtbar. Funktionen werden vor allem zur Beschreibung des Einflusses des Buying Centers im Zusammenhang mit Kaufprozess- und Kaufklassenansätzen untersucht, die

- das zeitliche Eingreifen von Funktionen in einzelne Prozessphasen,
- die relative Bedeutung einiger Funktionen im Vergleich zu anderen⁵¹⁹ sowie
- die Bedeutung von Innovation, Situations- und Produktkomplexität auf die Konsultation mehrerer Funktionen umfassen.

So ergeben bspw. Ergebnisse einer Studie zu investiven Dienstleistungen, dass – gemessen am Durchschnitt der Prozessphasen und dem durchschnittlichen Gesamteinfluss – der Vorstandsvorsitzende und der Finanzvorstand die einflussreichsten Funktionen in den Unternehmen sind.⁵²⁰ Ein Vergleich der Mitwirkung bestimmter Funktionen in Neukauf- bzw. veränderten Wiederkaufssituationen und unveränderten Wiederkaufssituationen⁵²¹ zeigt eine unterschiedliche Zusammensetzung des Buying Centers sowohl in Bezug auf Kaufklassen als auch auf einzelne Kaufphasen.⁵²²

In einer Untersuchung spanischer Unternehmen finden sich ähnliche Zusammenhänge: Je innovativer oder komplexer die Kaufsituation bzw. das Produkt, desto aktiver nehmen die Mitglieder des Buying Centers Einfluss auf den Prozess. Für die Unternehmung bedeutsame Beschaffungsentscheidungen und ein hohes wahrgenommenes Risiko steigern die Teilnahme und den Einfluss im Verlauf des Entscheidungsprozesses, während ein zunehmender Zeitdruck die Bereitschaft teilzunehmen und Einfluss auszuüben reduziert. Die Einbringung des Managements nimmt mit steigendem Investmentvolumen und wachsender strategischer Bedeutung der Beschaffungsentscheidung zu. Im Falle einer routinemäßigen Beschaffung hat der Einkauf die Führungsrolle im Buying Center.⁵²³

⁵¹⁸ Zu industriellen Beschaffungsentscheidungsprozessen veröffentlichte der *Spiegel* im Abstand von zehn Jahren zwei vergleichende Studien. Vgl. Spiegel-Verlag (1972); Spiegel-Verlag (1982).

⁵¹⁹ Vgl. Lilien/ Wong (1984), S. 6-8.

⁵²⁰ Vgl. Lynn (1987), S. 125f.

⁵²¹ Zu Kaufklassen vgl. Punkt 3.2.3.3.

⁵²² Vgl. Doyle/ Woodside/ Michell (1979), S. 10f.

⁵²³ Vgl. Garrido-Samaniego/ Gutiérrez-Cillán (2004), S. 328-330.

Funktionen ermöglichen zwar eine Zuordnung des Einflusses innerhalb der Organisation, erklären aber nicht die Dynamik im Buying Center, die für das Verständnis des Entscheidungsprozesses notwendig ist. Ein Verständnis ermöglichen die im Einzelfall vertretenen *Rollen*, die einzelne Akteure einnehmen. In der Kommunikation bzw. Interaktion der Buying Center-Mitglieder untereinander sowie mit Externen zeigt sich die Funktionsweise dieser Gruppe.⁵²⁴

Eine Darstellung bietet das Rollenkonzept nach **Webster/ Wind**, das fünf verschiedene Rollen unterscheidet: Nutzer, Beeinflusser, Einkäufer, Entscheider und Gatekeeper. Um den Einfluss zwischen den Mitgliedern zu analysieren, ist zu beachten, dass mehrere Mitglieder des Buying Centers die gleiche Rolle und im Verlauf der Entscheidung verschiedene Rollen einnehmen können.⁵²⁵

- *Nutzer*⁵²⁶ üben ihren Einfluss dadurch aus, dass sie im weiteren Verlauf mit der zu beschaffenden Sach- oder Dienstleistung arbeiten. Ihre Mitarbeit kann entweder positiv ausfallen, indem sie konstruktiv die Anforderungen an das Material und die benötigte Qualität spezifiziert oder negativ, indem es abgelehnt wird, mit bestimmten Materialien zu arbeiten. Nutzer nehmen somit insbesondere am Anfang des Prozesses Einfluss, indem sie die Beschaffung initiieren oder Bewertungskriterien festlegen.⁵²⁷ Doch selbst im weiteren Verlauf kann sich – durch die direkte Betroffenheit von der Kaufentscheidung in der Nutzung – ihr Einfluss auf die Anforderungen auswirken.
- *Einkäufer* bilden die Untergruppe, der es formal zuteil wird, den Zulieferer und die Konditionen des Kaufs zu bestimmen. Diese Verantwortung ist meist über die Funktion im Unternehmen nach außen kenntlich. Trotz der formalen Berechtigung, Entscheidungen zu treffen, werden die Wahlmöglichkeiten durch andere Beteiligte über formale oder informale Einflüsse mitbestimmt. Der Einfluss des Einkäufers kommt in mehreren Prozessphasen zum Tragen, jedoch vor allem bei

⁵²⁴ Vgl. Webster/ Wind (1972a), S. 17f.

⁵²⁵ Vgl. Kuß/ Tomczak (2004), S. 242.

⁵²⁶ Der Begriff des Nutzers unterscheidet sich nur unwesentlich von dem immobilienwirtschaftlich genutzten Begriff und meint den Anwender der eingekauften Sach- oder Dienstleistung.

⁵²⁷ Jedoch gibt es dazu widersprüchliche empirische Ergebnisse, die darauf hinweisen, dass der Einfluss der Nutzer nur aufgrund ihrer grundsätzlichen Bedeutung in den ersten Phasen größer ist. Zudem sind sie eher bereit sind, freiwillig im Buying Center mitzuarbeiten. Vgl. Tanner (1998), S. 487.

der Auswahl potenzieller Zulieferer. Der Einfluss ist zudem abhängig von der Komplexität der Beschaffung.⁵²⁸

- *Beeinflusser* sind die Mitglieder, die durch ihre Mitarbeit an den Evaluationskriterien für den Beschaffungsgegenstand oder durch die Versorgung mit bewertungsrelevanten Informationen direkt oder indirekt Einfluss auf die Produktalternativen haben. In Produktionsbetrieben liegt diese Rolle vornehmlich bei den technischen Angestellten, die zudem Auswirkungen auf die Produktinnovation eines Unternehmens nehmen – abhängig davon, welche Industriegüter beschafft werden. Der Produktionsablauf, der von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, verschiedenen Ingenieurrichtungen und dem Produktionsmanagement bestimmt wird, übt über die Spezifikation von technischen und eventuell wirtschaftlichen Details einen ähnlichen Einfluss aus.
- *Entscheider* vermögen es, durch ihre formale oder informale Machtposition im Buying Center auf die endgültige Auswahl des Zulieferers einzuwirken. Somit ist es möglich, dass der Einkäufer entweder selbst als Entscheider auftritt oder lediglich die Entscheidung eines Anderen ausführt. Die tatsächliche Entscheidung ist in der Praxis schwer nachzuvollziehen und kann bspw. durch eine Spezifikation – wissentlich oder unwissentlich – zur Auswahl eines bestimmten Zulieferers führen. Die Entscheidung kann somit bspw. in einer vorgelagerten Phase – unabhängig von der formalen Entscheidungsbefugnis – durch eher technische als kaufmännische Abwägungen fallen. Bei weitreichenderen Investitionsvolumina wird für die finale Entscheidung noch die Zustimmung höherer Instanzen eingeholt bspw. der Unternehmensleitung.
- Die *Gatekeeper* kontrollieren in hohem Maße die Informationen, die dem Buying Center in seiner Entscheidungsabwägung zur Verfügung stehen.⁵²⁹ Dies ergibt sich durch die Rolle als verbindendes Element zwischen der nachfragen-

⁵²⁸ Tellefsen sieht in seiner Untersuchung den Einkäufer als potenzielle Führungsrolle im Buying Center, bedingt durch Faktoren wie ein ausgeprägtes internes und externes Kontaktnetzwerk, Verhandlungsfähigkeiten, Expertenwissen, analytische Fähigkeiten und Kontrolle über den Prozessverlauf. Vgl. Tellefsen (2006), S. 76.

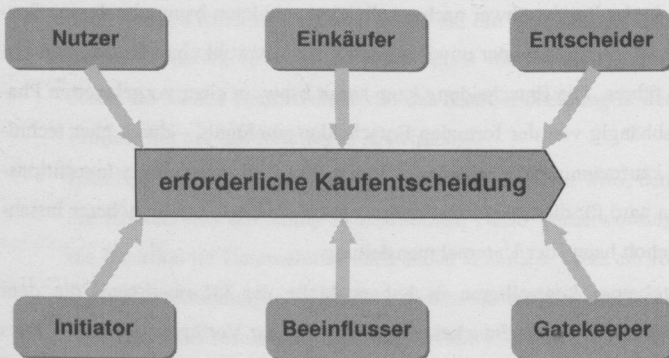
⁵²⁹ In der Praxis der Gruppenentscheidungen findet sich – im Gegensatz zu der theoretisch unterstellten Annahme der Verfolgung der Gruppeninteressen – die eigenmotivierte Ausnutzung von Informationsasymmetrien in der Diskussion, um die übrigen Mitglieder argumentativ von der eigenen Position zu überzeugen. Um dem entgegenzutreten, ist es ratsam, die Gruppen systematisch und mit heterogenen Präferenzen zusammenzustellen, die Mitglieder durch Moderationstechniken und die Strukturierung des zu lösenden Problems zu unterstützen sowie die Mitglieder der Gruppe gemeinsam aus vergangenen Prozessen lernen zu lassen. Vgl. Vogelsang/ Mojzisch/ Schulz-Hardt (2006), S. 652f.

den und der anbietenden Organisation.⁵³⁰ Klassischerweise nimmt diese Rolle der Einkäufer ein, der dazu befugt ist, Verkäufer mit den technischen Akteuren zusammenzubringen oder die notwendigen Informationen zu verwalten. Die Rolle der Informationsregulation kann genauso von einem externen Vertreter, dem Management oder den technischen Fachbereichen eingenommen werden, indem sie die Verfügbarkeit der ggf. neuen Sach- und Dienstleistungen nicht ausreichend berichten. Ihr Einfluss wirkt vor allem in der Phase der Alternativenentwicklung und so direkt auf die mögliche Kaufentscheidung.⁵³¹

Bonoma erweitert dieses Konzept später um die Rolle des Initiators.⁵³²

- Der *Initiator* löst den Beschaffungsprozess aus, indem er einen tatsächlich oder latent vorhandenen Bedarf im Unternehmen feststellt. Diese Rolle kann durchaus von unternehmensexternen Personen eingenommen werden, die bspw. durch Marketingmaßnahmen oder Beziehungspflege Einfluss ausüben können. Nach dem Prozessbeginn spielt der Initiator entweder keine Rolle mehr im weiteren Verlauf oder er nimmt eine andere Rolle ein.⁵³³

In Abbildung 17 erfolgt eine grafische Aufbereitung der vorgestellten Rollen.



In Anlehnung an: Bonoma (1982), S. 113.

Abbildung 17: Rollen im Buying Center

⁵³⁰ Zur intra- und interorganisationalen Bedeutung der verbindenden Rolle im Buying Center im Verlauf des Beschaffungsprozesses vgl. Wind/ Robertson (1982).

⁵³¹ Vgl. Webster/ Wind (1972b), S. 77-80; Webster/ Wind (1972a), S. 17f. Hilier meint dazu: „It is not only the 'decision-makers' who are of interest to industrial marketers, but also the sources of influence and information, for it is realised that the person who has access to vital information and prepares it for use by his superiors, can exert considerable, if not exclusive, influence on the final decision.“ Hilier (1975), S. 99.

⁵³² Vgl. Bonoma (1982), S. 113.

⁵³³ Vgl. Godefroid (2003), S. 57. Zur Darstellung der wechselseitigen Einflüsse im Buying Center vgl. auch Bristor/ Ryan (1987), S. 257 oder zu einer aktuellen Untersuchung der Einflüsse in Unternehmen der Biotechnologie vgl. Howard/ Doyle (2006), S. 274f.

Die Funktionen und die hierarchische Stellung der Buying Center Mitglieder bieten ihnen im Unternehmen jedoch unterschiedliche Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen.⁵³⁴ Diese Erkenntnis führte zur Entwicklung eines weiteren Rollenkonzepts, das im Folgenden vorgestellt wird.

In einem anderen, empirisch nachgewiesenen Rollenkonzept im Buying Center greift **Witte** organisationale Widerstände in der Beschaffung neuartiger Industriegüter im Rahmen eines Promotoren-/ Opponenten-Modells auf.⁵³⁵ Ausgehend von einem Beschaffungsprozess, in dem gewisse Barrieren zu überwinden sind, stellt der Autor fest, dass es zur Initiierung und zur Aufrechterhaltung des Prozesses der aktiven Unterstützung von Organisationsmitgliedern bedarf, den Promotoren. Sie unterstützen den Prozess durch ein außergewöhnliches, eigenes Engagement neben den normalen organisationalen Aufgaben und eine Identifikation mit den Zielen. Die Promotoren lassen sich anhand von zwei Arten von Barrieren unterscheiden, gegen die sie einen Prozess durchsetzen müssen: Eine basiert auf mangelnder Tatkraft, die andere auf fehlendem Sachverstand, den so genannten Willens- und Fähigkeitsbarrieren. Die Literatur kennt analog dazu drei verschiedene Typen: den Macht- und den Fachpromotoren sowie die Person, die beide Fähigkeiten besitzt. Liegt die Unterstützung durch den *Machtpromotor*⁵³⁶ im Beschaffungsprozess primär in den Möglichkeiten, die sich aufgrund seiner hierarchischen Position ergeben, so erfolgt sie durch den *Fachpromotor* durch umfassende Kenntnisse zum fachlichen Gegenstand. Der *Machtpromotor* muss über die notwendige hierarchische Glaubwürdigkeit im Unternehmen verfügen, sodass allein die Existenz seiner Macht – ohne deren Ausübung – genügt, den Prozess gegen organisationalen Unwillen auf verschiedenen Ebenen zu unterstützen. Der *Fachpromotor* wiederum entsteht erst im Rahmen der Beschaffungsentscheidung aus einer technischen Fachabteilung. Potenziell wird er auf die neuartige Beschaffung durch die Erfahrungen aus seiner täglichen Praxis aufmerksam. Es reicht ein begeisterndes Interesse, um zu einem Fach-

⁵³⁴ **Bellizzi/ McVey** finden sechs verschiedene Gruppen, die ein Buying Center bilden, jedoch – bedingt durch ihre Multifunktionalität – in der organisationalen Hierarchie von der Unternehmensleitung bis zum Werkstatteleiter reichen. Vgl. Bellizzi/ McVey (1983), S. 59-61.

⁵³⁵ **Håkansson** sieht ebenfalls in der Nutzung der Interaktionen einer Geschäftsbeziehung die Basis für die technologische Entwicklung eines Unternehmens. Vgl. Håkansson (1989), S. 8f.

⁵³⁶ Zu einer Klassifizierung unterschiedlicher Arten von Macht und deren Ausübung im Buying Center vgl. Bonoma (1982), S. 115. In Abhängigkeit der individuellen Machtbasis nutzen Mitglieder des Buying Centers verschiedene Strategien, um die Entscheidung der Gruppe zu beeinflussen. Vgl. Farrell/ Schroder (1999), S. 1168. In einer Untersuchung der Einflussnahme einzelner Organisationsmitglieder zeigt Kohli, dass deren Einfluss von der Art der Machtbasis sowie den Merkmalen des Buying Centers und situativen Eigenschaften abhängt. Vgl. Kohli (1989), S. 61.

promotor zu werden. Da er sich nicht auf eine hierarchische Position berufen kann, muss er mit seinem Fachwissen Barrieren und Widerstände überwinden. Der *Fach- und Machtpromotor in einer Person* ist die Kombination beider Fähigkeiten.⁵³⁷ Dabei ist es ihm möglich zum einen durch sein fachliches Wissen die technischen Ideen zu reflektieren und zum anderen durch seine Machtposition diese Vorstellungen umzusetzen.⁵³⁸

Witte selbst ergänzt dieses Konzept später durch die Gegenspieler der Promotoren, die Opponenten, welche die Widerstände in der Organisation ausdrücken.⁵³⁹ Vergleichbar zu den Promotoren lassen sich Macht- und Fachopponenten unterscheiden. Die Opposition gegen den Beschaffungsprozess wirkt zum einen über den hierarchischen Einfluss und zum anderen über die fachliche Auseinandersetzung. Obwohl persönliche Gründe für die Einstellung eines Opponenten durchaus denkbar sind, finden sich diese empirisch nicht bestätigt. Der Widerstand richtet sich meist nicht gegen die Beschaffung an sich, sondern gegen die Prozesse, die zu ihr führen wie bspw. die Auswahl eines Beraters.⁵⁴⁰ Hierarchisch gesehen kann die Opposition genauso aus einem passiven Verhalten wie aktiven Gegenaktionen bestehen. Das Aufeinandertreffen von Kraft und Gegenkraft im Unternehmen und das Verhältnis der politischen Aspekte, die im Unternehmen erscheinen, bezeichnet **Witte** als Interaktion, die positiv gesehen durch den Widerspruch konstruktiv⁵⁴¹ zum Gelingen des Prozesses beitragen kann.⁵⁴²

Das Modell ist in der wissenschaftlichen Erörterung weiter diskutiert und ergänzt worden. Ein Beitrag von **Hauschildt/ Chakrabarti** ergänzt die Promotoren um die Position des *Prozesspromotors*. Dessen Aufgabe ist es, durch seine profunden Kenntnisse des Unternehmens den Kontakt zwischen Macht- und Fachpromotor herzustellen. Er ist informiert, wer von der Beschaffung betroffen sein könnte und kann die Beschaffung den beteiligten Organisationsmitgliedern verständlich machen. Er versteht es, mit anderen Personen zu kommunizieren und sie für seine Ideen zu gewinnen. Der Prozesspromotor lenkt den gesamten Prozess, schätzt die Bedeutung der Beschaffung für das Unternehmen ein, koordiniert die einzelnen Teilprozesse in der Gesamtentscheidung und löst mögliche Konflikte zwischen einzelnen Abteilungen und konkurrierenden Zielsetzun-

⁵³⁷ Zudem findet sich empirisch die Situation, in der zwei verschiedene Personen sich als Macht- bzw. Fachpromotor zusammenschließen und die Situation, in der keine Promotoren auftreten.

⁵³⁸ Vgl. Witte (1973), S. 14-22, 55-58.

⁵³⁹ Zu einer weitergehenden Auseinandersetzung mit dem Konzept der Opponenten vgl. Klöter (1997).

⁵⁴⁰ Zu Argumenten gegen eine innovative Beschaffungsentscheidung vgl. u.a. Woodside (1996), S. 38f.

⁵⁴¹ Zum Umgang mit Widersprüchen in Interaktionen vgl. Keller (1993), S. 41-43.

⁵⁴² Vgl. Witte (1976), S. 320-325.

gen oder klärt gegensätzliche Informationen.⁵⁴³ Die Zusammenarbeit der einzelnen Akteure erfolgte jedoch auch in Wittes Konzept keinesfalls isoliert, jedoch ist die Personunion der Promotoren eher ein Phänomen kleiner Unternehmen.⁵⁴⁴

Die bisherigen Ansätze haben sich fast ausschließlich auf intraorganisationale Aspekte fokussiert. Für die Betrachtung interorganisationaler Beziehungen identifizieren **Gemünden/ Walter** die Rolle des Gatekeepers als verbindendes Element zwischen dem Buying Center und der anbietenden Organisation. Anstoß hat die empirische Erkenntnis gegeben, dass gut informierte Akteure in der Kommunikation wiederum mit Akteuren interagieren, die gut informiert sind. Somit werden nun insbesondere die Widerstände angesprochen, die unternehmensübergreifende Kooperation in der Beschaffung innovativer Industriegüter hemmen. Ein Gatekeeper kann als *Beziehungspromotor* fungieren und unterstützt in diesem Fall interorganisationale Beschaffungen durch gute Beziehungen zu den zentralen Akteuren in potenziellen Zulieferunternehmen oder beteiligten anderen Unternehmen. Sein Einfluss beruht zum einen auf einer gewissen hierarchischen Position⁵⁴⁵ und zum anderen auf einer zentralen Position im Beziehungsnetzwerk, das sich zwischen den Unternehmen ergibt. Das bedeutet: Er ist in der Lage, Kontakte und Zugang zu Ressourcen zuzulassen oder zu verwehren. Seine Kompetenzen setzt der Beziehungspromotor dazu ein, Personen zu kontaktieren, Hauptakteure zusammenzubringen, durch Dialoge Unterschiede zu überbrücken, den Prozess zu steuern und Beziehungen aufzubauen.⁵⁴⁶

Tabelle 2 zeigt die Machtquellen, Leistungsbeiträge und Austauschbarrieren der einzelnen Promotoren aus den verschiedenen Literaturbeiträgen zusammenfassend.

⁵⁴³ Empirisch ließ sich nachweisen, dass Innovationsprozesse mit diesen drei Promotorentypen am erfolgreichsten verliefen. Vgl. Hauschild/ Kirchmann (1997), S. 70-73.

⁵⁴⁴ Vgl. Hauschild/ Chakrabarti (1988), S. 384f.

⁵⁴⁵ Wichtiger ist jedoch, dass der Promotor von den anderen beteiligten Organisationen als kompetent wahrgenommen wird.

⁵⁴⁶ Vgl. Gemünden/ Walter (1995), S. 973-977. In einer Dynamisierung des Beschaffungsprozesses innovativer Industriegüter gehen **Hauschild/ Schewe** davon aus, dass sich die Funktionen der Promotoren im Prozess zunehmend verändern, da sie mehr Aufmerksamkeit im Unternehmen erhalten und teilweise der hierarchische Einfluss eines ursprünglichen Machtpromotoren nicht mehr ausreicht, um das Projekt weiterhin zu protegieren. Seine Funktion wandelt sich somit zu der eines Prozesspromotors und dessen Aufgabenbereich. Die wachsende hierarchische Bedeutung der Beschaffung kann zudem andere Geschäftsbereiche betreffen, die bis dato nicht involviert waren. Die Integration anderer Funktionen und Personen sowie die Herstellung von Beziehungen rücken in den Vordergrund der Bemühungen. Betrachtet man mehrere Projekte im Zeitablauf, ergibt sich für einen erfahrenen Fachpromotor durch die Kenntnisse der Prozesse und Personen ein Wechsel seiner Rolle zu einem Prozess- bzw. Beziehungspromotor, wenn nicht gar Machtpromotor durch den hierarchischen Aufstieg im Laufe seiner Karriere. Die aus der Projekterfahrung gewonnenen zusätzlichen Qualifikationen führen somit zu einer Veränderung seiner Rolle – allein durch das Netzwerk von Kontakten und Beziehungen, das er aufbauen konnte. Vgl. Hauschild/ Schewe (1997), S. 511-514.

	Machtquellen	Leistungsbeiträge	Austauschbarrieren
Machtpromotor	Höhe hierarchische Position	Stellt organisationale Ressourcen bereit Legt Ziele fest Gewährt Anreize Sanktioniert Akteure Blockiert Opponenten	Willensbarrieren Hierarchiebarrieren
Fachpromotor	Expertenkompetenz	Evaluiert neuartige und komplexe Probleme Beurteilt und entwickelt Lösungsvorschläge Realisiert Problemlösungen Initiiert und fördert fachspezifische Lernprozesse	Fachspezifische Fähigkeitsbarrieren
Prozesspromotor	Organisationskenntnisse und Kommunikationspotenzial	sammelt und filtert Informationen sucht geeignete Interaktionspartner fördert Kommunikationsbeziehungen koordiniert Tätigkeiten	Fähigkeitsbarrieren Abhängigkeitsbarrieren
Beziehungspromotor	Sozialkompetenz Netzwerkwissen Beziehungsportfolio	Tauscht Informationen mit Interaktionspartnern aus Sucht geeignete Interaktionspartner Bringt Interaktionspartner zusammen Koordiniert Tätigkeiten von Interaktionspartnern Erzielt Verhandlungsergebnisse mit und zwischen Interaktionspartnern	Fachspezifische Fähigkeitsbarrieren

In Anlehnung an: Walter (1998), S. 106-109, 129.

Tabelle 2: Rollenmodelle des Promotorenansatzes

Die Zuordnung der Personen zu bestimmten Rollen fällt in der Realität schwer, da einerseits die Person, die als Käufer auftritt, nicht unbedingt die Entscheidung trifft, andererseits eine Rolle von mehreren Akteuren bzw. eine Person im Zweifel alle Rollen innehaben kann. Zudem können sich die eingenommen Rollen im Laufe der Zeit verändern. Die beteiligten Personen lassen sich nicht einzeln erkennen, erschwerend kommt hinzu, dass die Struktur des Buying Centers und die Einstellungen seiner Mitglieder mitunter nicht die Organisation als Ganzes repräsentieren.⁵⁴⁷

Für die weitere Verwendung in der Analyse des Anmietungsverhaltens zeigt sich insbesondere das Rollenkonzept des Buying Centers als hilfreich, da es im Vergleich zum Promotoren-Ansatz keiner Widerstände bzw. eines Opponenten – wie vor allem in innovativen Beschaffungsprozessen – bedarf, um die Rollen der einzelnen Beteiligten zu vergegenwärtigen. Zudem liegt die Verwendung von Macht auch dem Rollenkonzept des Buying Centers zu Grunde, ohne es zugleich ähnlich zu explizieren. Darüber hinaus

⁵⁴⁷ Vgl. Rudolph (1998), S. 62f. sowie die Ausführungen in Punkt 3.2.3.4.

Autor	Jahr	Untersuchungsgegenstand	Methodik
Anderson/ Chambers	1985	Entwicklung individueller Lohnsysteme um aus Koalitionsverhalten individuelle mit organisationalen Zielen in Einklang zu bringen	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Thomas	1984	Einfluss von Fachwissen auf hierarchische Autorität auf Basis drei verschiedener Arten von Macht	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Wilson/ Woodside	1994	Untersuchung des Zusammenhangs von Expertenwissen sowie Beteiligung und Interesse am Kaufprozess für den individuellen Einfluss auf die Beschaffungsentscheidung	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Experiments
Garrido-Samaniego/ Gutiérrez-Cillán	2004	Untersuchung des Zusammenhangs der persönlicher Eigenschaften , der organisationalen Struktur und der Kaufsituation auf die Beteiligung an und den Einfluss auf die Beschaffungsentscheidung	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Lynn	1987	Untersuchung der Einflussnahme verschiedener Entscheidungsbeteiligter am Selektionsprozess für Wirtschaftsprüfungsleistungen	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Doyle/ Woodside/ Michell	1979	Vergleich der Beteiligung von verschiedenen Funktionen in abweichenden Kaufsituationen	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Webster/ Wind	1972	Entwicklung eines Rollenkonzeptes im Hinblick auf den Einfluss unter den Verantwortlichen in der Beschaffungsentscheidung (Buying Center)	Entwicklung eines theoretischen Modells
Bonoma	1982	Erweiterung des Konzeptes des Buying Centers um die Rolle des Initiators	Entwicklung eines theoretischen Modells
Witte	1973/ 1976	Entwicklung eines Rollenkonzeptes im Hinblick auf die Unterstützung durch innerbetriebliche Promotoren/ Ergänzung des Rollenkonzeptes um innerbetriebliche Opponenten deren Einfluss auf Macht und Fachkenntnissen beruht	Empirische Untersuchung im Rahmen von Beobachtung und Dokumentenanalyse/ theoretische Ergänzung zur Modellentwicklung
Hauschildt/ Chakrabarti	1988	Ergänzung des Konzeptes von Witte um die Rolle des Prozesspromotors und Erklärung des Zusammenspiels der Promotoren	Weiterentwicklung des theoretischen Modells (empirische Prüfung durch Hauschildt/ Kirchmann 1997)
Gemünden/ Walter	1995	Ergänzung des Konzeptes von Hauschildt/ Chakrabarti um die Rolle des Beziehungspromotors	Weiterentwicklung des theoretischen Modells

eigene Darstellung

Abbildung 18: Literaturüberblick zum Buying Center

kann das Rollenkonzept des Buying Centers auf Unternehmensexterne angewandt werden, die – wie Makler und andere Dienstleister in der Anmietung – zumindest für kurze Zeit Mitglied des Buying Centers werden. Abbildung 18 gibt einen Überblick über die verarbeitete Literatur zum Buying Center.

Vermögen strukturelle Erklärungsansätze in der Analyse des Buying Centers einen Einblick in das Kaufverhalten zu einem bestimmten Zeitpunkt zu gewähren, so zeigen prozessuale Ansätze die zeitliche Dynamik des Kaufverhaltens bspw. durch die Wechselwirkungen in der Interaktion der Akteure und die Rückkopplungseffekte einzelner Phasen im Prozessverlauf.⁵⁴⁸

3.2.3.2 Analyse der Kaufphasen

In den Phasenkonzepten finden sich neben entscheidungstheoretischen Erkenntnissen Aspekte verschiedener Untersuchungen zum organisationalen Beschaffungsverhalten industrieller Güter. Abweichungen unter den einzelnen Modellen ergeben sich nicht nur in der Anzahl der einzelnen Phasen, sondern auch in deren Bezeichnung.⁵⁴⁹ Vorgestellt werden mehrere Modelle, um zum einen die Breite der Erklärungsansätze zu zeigen und zum anderen einen Konsensbereich in Form eines dem weiteren Untersuchungsverlauf zu Grunde liegenden Phasenmodells zu schaffen. Die einzelnen Beiträge der spezifischen Literatur nennt Abbildung 19 zur Übersicht.

Eine der ersten Benennungen des Kaufentscheidungsprozesses und seiner Phasen geht auf **Webster** zurück, der vier Abschnitte differenziert:

- die Problemerkennung,
- organisationale Festlegung der Kaufverantwortlichkeit,
- die Suche nach alternativen Problemlösungen und Bestimmung von Bewertungskriterien sowie
- die Auswahl.

⁵⁴⁸ Vgl. Ferguson (1978), S. 229; Spekman/ Grønhaug (1986), S. 54f. sowie die Ausführungen zu Interaktionen mit Bezug auf das Buying Center in Punkt 3.2.4.

⁵⁴⁹ Zusammen mit den Anmerkungen zu Entscheidungsprozessen in Punkt 2.2.1 unterstreicht dies die Herausforderung, Entscheidungsprozesse in der wirtschaftlichen Praxis schematisch darzustellen.

Der Autor betont, dass Such- und Auswahlprozess durch die Reihenfolge in der Erkennung der Alternativen inhaltlich eng miteinander verbunden sind.⁵⁵⁰

Etwas später beschrieben **Webster/ Wind** in einem Beitrag fünf Phasen des Entscheidungsprozesses. Der Prozess geht von

- der Erkennung eines Bedürfnisses aus, es folgen
- das zu Grunde Legen von Spezifikationen,
- die Identifizierung von Alternativen,
- deren Evaluierung und zum Schluss
- die Auswahl der Zulieferer.

Zudem können vier Größen Einfluss auf die Ausgestaltung des Prozesses nehmen:

- a) der organisationale Zweck der Beschaffung (Einbringung in den Produktionsprozess oder Verwendung in anderen Funktionen),
- b) der Ursprung der Nachfrage (aus der Unternehmung heraus entstanden oder von außen latent existenter Bedarf geweckt),
- c) das Ausmaß der Prozessgestaltung (bspw. Grad an Routine) und
- d) der Grad der Dezentralisierung (Ausprägung der Entscheidungsdelegation an operative Einheiten).⁵⁵¹

Brand beschreibt für die Beschaffung eines Industrieguts einen Entscheidungsprozess von acht aufeinanderfolgenden Schritten:

- Voraussehen oder Erkennen eines Problems,
- Festlegung und Beschreibung des zu beschaffenden Guts und seiner Eigenschaften,
- Suche nach potenziellen Zulieferern,
- Einholung und Analyse des Angebots,
- Vergleich der erhaltenen Angebote und
- Auswahl eines Zulieferers.

Über die Betrachtung anderer Untersuchungen hinaus stellt er die Phase der *Festlegung von Bestellroutinen* und die abschließende Phase der *Leistungskontrolle und Evaluierung* vor.⁵⁵²

⁵⁵⁰ Vgl. Webster (1965), S. 375.

⁵⁵¹ Vgl. Webster (1972a), S. 16.

⁵⁵² Vgl. Brand (1972), S. 22.

Webster (1965)	Problem- erkennung	Festlegung der Verantwortlich- keiten	Alternativen- suche und Be- stimmung der Bewertungs- kriterien	Auswahl				
Webster/ Wind (1972)	Bedürfnis- erkennung	Zu Grunde Le- gen von Spezi- fikationen	Identifizierung von Alternati- ven	Evaluierung der Alternati- ven	Auswahl der Zulieferer			
Brand (1972)	Erkennung des Kaufbe- darfs	Festlegung der Beschaffungs- leistung	Beschreibung der Beschaf- fungsleistung	Suche und Prüfung po- tenzieller Zu- lieferer	Einholung und Analyse der Angebote	Bewertung und Auswahl des Zuliefe- rers	Wahl einer Bestellroutine	Leistungs- kontrolle und Evaluierung
Backhaus/ Günter (1976)	Voranfrage	Angebots- erstellung	Kalkulation und Verhandlungen	Lieferung und Installation	Gewährleis- tung			
Johnston/ Bonoma (1981)	Projekt- initiiierung	Spezifizierung der Anforde- rungen	Suche und Auswahl	Formalisie- rung	Evaluierung			
Cardozo (1983)	Beschaffungs- initiiierung	Budgetfestle- gung und Be- schaffungsspe- zifikationen	Einholung von Angeboten	Auswahl ei- nes Angebots	Unterneh- mensinterne Genehmigung	Leistungs- annahme	Erwägung ei- nes Wieder- kaufs	
Kotler (2007)	Problem- erkennung	Bedarfs- beschreibung	Leistungsspezi- fikation und -festlegung	Zulieferer- suche	Einholung von Angeboten	Auswahl der Zulieferer	Vereinbarung von Bestell- abläufen	Überprüfung von Qualität und Leistung

eigene Darstellung

Abbildung 19: Literaturüberblick zu Beschaffungsprozessen

Das Phasenmodell von **Backhaus/ Günter** versucht nicht nur die rigide Darstellung der Abfolge von Phasen im Entscheidungsprozess zu lockern, sondern auch die Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager abzubilden. Sie beginnen mit der *Voranfragephase*, in der anbieterseitige Bemühungen bei den potenziellen Kunden dazu führen können, ein Angebot in Erwägung zu ziehen. Kommt es zu einer Bedarfsfeststellung führt diese zu einer Anfrage durch den Kunden, die entweder mit einer Vorstudie oder direkt mit einem Projekt verbunden ist. In der *Angebotserstellungsphase* bietet die Vorstudie die Möglichkeit, über Feedbackschleifen auf geänderte Vorstellungen aufzuzeigen. Auf Basis der unternehmensindividuellen Spezifikationen werden von den potenziellen Zulieferern die Angebote eingeholt und in der Regel mit den Zulieferern nochmals verhandelt. Danach stehen rechtliche Aspekte der Vertragsgestaltung im Fokus der *Verhandlungen*, die schließlich zu einer rechtlichen Verpflichtung beider Parteien zum Kauf führen. Nach *Lieferung* und ggf. *Installation* des Industrieguts folgt die Phase der *Gewährleistung*. Die Initiierung späterer Projekte mit dem gleichen oder (über Referenzen) mit anderen Kunden hängt von der Wahrnehmung des Projekts ab.⁵⁵³

In einer Untersuchung investiver Güter und Dienstleistungen unterteilen **Johnston/ Bonoma** den Entscheidungsprozess in fünf Phasen.

- Am Anfang steht die Projektinitiierung mit Bedarfsfeststellung und der Erarbeitung eines generellen Lösungsansatzes.
- Daran schließt sich die Spezifizierung an, in der die unternehmensspezifischen Anforderungen schriftlich festgehalten werden und dem Kauf grundsätzlich zugestimmt wird.
- Die Suche umfasst die Identifizierung geeigneter Zulieferer sowie die Einholung und Bewertung von Angeboten und letztlich die Auswahl eines Anbieters.
- Es folgen in der Phase der Formalisierung einer Kaufentscheidung die Verhandlungen, der Vertragsabschluss und die Zahlung.
- In der Evaluierung am Ende des Prozesses stehen die Performance und die Zufriedenheit mit der Kaufentscheidung im Vordergrund.⁵⁵⁴

⁵⁵³ Vgl. Backhaus/ Günter (1976), S. 265f.

⁵⁵⁴ Vgl. Johnston/ Bonoma (1981a), S. 261f.

Für **Cardozo** setzt sich der Entscheidungsprozess aus sieben untergeordneten Entscheidungen zusammen. Der Prozess beginnt mit der *Abwägung einer Anschaffung*, darauf folgen Teilentscheidungen zur *Festsetzung von Budgets, Zielen und Spezifikationen*, zur *Einholung von Angeboten*, zur *Auswahl eines Angebots* und zu dessen *unternehmensinterner Genehmigung*. Zudem stellt sich im Anschluss daran die *Entscheidung, eine Sach- bzw. Dienstleistung anzunehmen und (eventuell zeitlich versetzt) einen Kauf erneut zu tätigen*.⁵⁵⁵

Kotler grenzt acht Phasen zur Kaufentscheidung von Unternehmen voneinander ab:

- die Problemerkennung,
- die Beschreibung des aufgetretenen Bedarfs,
- die Spezifikation und Festlegung der zu beschaffenden Leistung,
- die Suche nach Zulieferern,
- die Einholung von Angeboten,
- die Auswahl und Festsetzung der Zulieferern,
- die Vereinbarung der regelmäßigen Bestellabläufe sowie
- die Überprüfung von Qualität und Leistungsfähigkeit.⁵⁵⁶

Unter Berücksichtigung der Anmerkungen zu allgemeinen Entscheidungsprozessen in Unternehmen in Punkt 2.2.1.3 zeigt Abbildung 20 einen Kaufentscheidungsprozess als Synthese der bisherigen, vielfältigen Ansätze zu allgemeinen und beschaffungsbezogenen Entscheidungsprozessen.

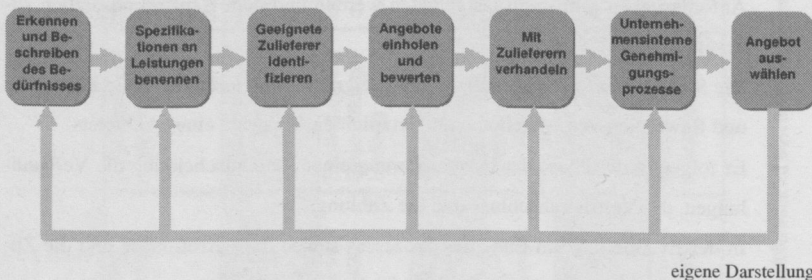


Abbildung 20: Phasen des organisationalen Beschaffungsprozesses

⁵⁵⁵ Vgl. Cardozo (1983), S. 75f.

⁵⁵⁶ Vgl. Kotler et al. (2007), S. 380-385.

In der Zusammenstellung der Grafik aus den Erkenntnissen der einzelnen Modelle wurde darauf geachtet, einen angemessenen Ausgleich⁵⁵⁷ zwischen sehr einfachen⁵⁵⁸ und sehr komplexen⁵⁵⁹ Darstellungen herzustellen, um dem Untersuchungsgegenstand Genüge zu tun.

Wie schon erwähnt, besteht der Entscheidungsprozess aus vielen individuellen Entscheidungen und Erfahrungen in vorgelagerten Phasen, die diesen in nicht unerheblichem Maße beeinflussen.⁵⁶⁰ Aus einer gewissen Einflussnahme der anfangs getroffenen Entscheidungen auf die Ergebnisse späterer Phasen ergibt sich, dass die Aktivitäten in den Teilphasen nicht als unabhängig zu betrachten sind, sondern Effekte gewisser Entscheidungen bereits antizipiert werden. Somit richten sich einzelne Teilentscheidungen bereits an diesen aus.⁵⁶¹ Letztendlich weisen rein phasenbezogene Betrachtungen des Entscheidungsprozesses aufgrund vielfältiger Interdependenzen somit zu viele Verknüpfungen auf, um die Phasen trennscharf voneinander abzugrenzen. Die zeitliche Abgrenzung in sukzessive und simultane Elemente⁵⁶² einer Kaufentscheidung thematisiert dabei den Zeitpunkt des Rückgriffs auf bestimmte Teilentscheidungen und betont eine teilweise zeitliche Überschneidung.⁵⁶³ Phasenkonzeptionen liefern somit einen Überblick über den prozessualen Charakter organisationaler Entscheidungen, lassen zugleich aber eine Trennung und fehlende Interdependenzen zwischen den einzelnen Phasen vermuten, die so nicht zutreffend sind. Zudem existiert einerseits in der Realität keine festgelegte Zahl von Kaufphasen und es bedarf andererseits einer weiteren Anpassung der Phaseneinteilung an den jeweiligen Entscheidungskontext.⁵⁶⁴

Dennoch kann die Schematisierung des Entscheidungsprozesses in Phasen dazu dienen, bestimmte Aufgabenbereiche und zum jeweiligen Zeitpunkt benötigte Informationen mit einer Prozessphase zu verknüpfen, anstatt nur den Entscheidungsverlauf chronolo-

⁵⁵⁷ Dies beachtet zum einen die Tatsache, dass es keine fixe Phasenzahl gibt und zum anderen, dass die Anzahl der Phasen sehr vom Entscheidungskontext abhängt.

⁵⁵⁸ So beschreibt der **Spiegel** in seiner empirischen Untersuchung zu industriellen Kaufentscheidungen lediglich zwischen Initiierung, Vorüberlegung, Vorentscheidung und letzter Entscheidung. Vgl. Spiegel-Verlag (1982), S. 5. **Spekman/ Grønhaug** gehen davon aus, dass sich im Grunde drei größere Unterprozesse herausarbeiten lassen: die Problemerkennung, die Alternativensuche und die Auswahlphase. Vgl. **Spekman/ Grønhaug** (1986), S. 57.

⁵⁵⁹ Vgl. dazu das Phasenmodell von **Backhaus/ Günter**.

⁵⁶⁰ Vgl. **Cardozo** (1983), S. 80.

⁵⁶¹ Vgl. **Laux** (2007), S. 12f.

⁵⁶² Bei sukzessiven Entscheidungen werden in der Regel die vorher getroffenen Entscheidungen so als Basis für nachfolgende Entscheidungen genommen, bei simultanen Entscheidungen laufen die Prozesse parallel ab.

⁵⁶³ Vgl. **Heinen** (1991), S. 25.

⁵⁶⁴ Vgl. **Spekman/ Grønhaug** (1986), S. 56; **Huth** (1988), S. 63.

gisch darzustellen.⁵⁶⁵ Genauso verdeutlichen Phasenmodelle die Bedeutung und die Auswirkungen der Aktivitäten der einzelnen, direkt wie indirekt beteiligten Akteure im Zeitablauf. **Webster/ Wind** bemerken in ihrem Beitrag, dass die Auswahl an Alternativen bspw. bereits durch eine vorher erfolgte Spezifizierung des Bedarfs die Entscheidungsfreiheit in späteren Phasen merklich reduziert.⁵⁶⁶ Der Phasenverlauf ermöglicht es zusätzlich, aus den Erkenntnissen strategischer Prozesse abgeleitet, beabsichtigte und emergente, situative Elemente zu differenzieren, die stets im Verlauf des Prozesses auftreten.⁵⁶⁷ Analog dazu kann in Beschaffungsentscheidungsprozessen davon ausgegangen werden, dass sie im ähnlichen Ausmaß diese Elemente beinhalten.

Der organisationale Entscheidungsprozess entfaltet sich auf verschiedenen Entscheidungsebenen⁵⁶⁸; der individuellen, der intraorganisationalen und der interorganisationalen Ebene.⁵⁶⁹ Der Untersuchungszusammenhang zielt auf die Darstellung der Interaktionen der Beteiligten im unternehmensinternen und -externen Kontext ab. Dennoch wird kurz auf den Abwägungsprozess des Einzelnen im Entscheidungsprozess abgestellt, da Individuen als Trägern einer Entscheidung in der organisationalen Entscheidung eine gewichtige Rolle zukommt.⁵⁷⁰

Bei der Befassung mit einer zu treffenden Entscheidung wird ein Individuum stets die zur Verfügung stehenden (d. h. die ihm bewussten) Handlungsalternativen und ihre a priori abzusehenden Konsequenzen vor der Auswahl durchgehen, um letztlich die Alternative zu wählen, welche den höchsten Zielerreichungsgrad verspricht. Diese Abwägung erfolgt zum einen mittels in der Vergangenheit erfasster Informationen, welche sich entweder durch Erfahrung oder durch theoretische Abwägung als geeignet erwiesen haben oder zum anderen durch neu erarbeitete Lösungsansätze. In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie wird davon ausgegangen, dass die komplexen Umweltsituationen auf ein vereinfachtes inneres Modell als Referenzpunkt der individuellen Entscheidung begrenzt werden. Es basiert somit neben den Umweltaspekten, über

⁵⁶⁵ Vgl. Johnston/ Spekman (1982), S. 140. **Bellizzi/ Walter** zeigen in einer empirischen Untersuchung der Kaufentscheidungsphasen, dass Buying Center-Mitglieder in ganz unterschiedlichen Phasen in den Prozess eingreifen. Vgl. Bellizzi/ Walter (1980).

⁵⁶⁶ Vgl. Webster/ Wind (1972a), S. 18.

⁵⁶⁷ Vgl. Mintzberg/ Waters (1985), S. 258f.

⁵⁶⁸ Vgl. zu dem Verhältnis von individuellen und kollektiven Entscheidungen Punkt 2.2.1.2.

⁵⁶⁹ Vgl. Hilier (1975), S. 100.

⁵⁷⁰ Vgl. zum Verhältnis von individuellem und organisationalem Kaufverhalten Punkt 2.1.2.3.

die zu entscheiden ist, auf Erfahrungen sowie kognitiven Prozessen und unterliegt der Beeinflussung durch weitere Eindrücke und Informationen.⁵⁷¹

Neben den vergangenen Erfahrungen, den individuellen Eigenschaften und den Motiven liegen der individuellen Beschaffungsinitiierung Einflüsse der Umwelt und frühere Marketingstimuli zu Grunde. Bei der Beurteilung der Angebote wird der Einzelne zum einen die Faktoren bedenken, die er als bedeutend für die Entscheidung einstuft und zum anderen seine Einstellungen zu gewissen Produkten einfließen lassen. Nach Wahrnehmung dieser Stimuli wird sich der individuelle Entscheidungsträger mehr Informationen als Grundlage seiner Entscheidungsfindung besorgen. Somit stehen bei der Informationssuche als Teil des Entscheidungsprozesses⁵⁷² zwei Aspekte im Vordergrund: die Informationsaufnahme und -speicherung.⁵⁷³

Der Umgang mit der Beschaffung von Informationen reflektiert die individuelle Risikoeinstellung der Beteiligten, denn es wird versucht, durch eine zusätzliche Informationssuche eine höhere subjektive Sicherheit hinsichtlich der Entscheidung zu bekommen. Die Bedeutung der Informationssuche in Entscheidungsprozessen wird dadurch unterstrichen, dass ein Großteil der Handlungen der Individuen sich auf die Informationsversorgung bezieht.⁵⁷⁴

Die Art der Informationen, die von einzelnen Mitgliedern abgefragt wird, unterscheidet sich dabei nach der Funktion im Unternehmen und dem beruflichen Hintergrund. Ingenieure werden sich typischerweise für andere Informationen interessieren als Kaufleute und umgekehrt. Einige empirische Untersuchungen unterstützen die Erkenntnis, dass sich beim Fortschritt im Entscheidungsprozess ebenso die Bedeutung der einzelnen Informationsquellen verändert. Werden in den frühen Phasen der informationellen Orientierung noch überwiegend unpersönliche Quellen (Prospekte, Messebesuche etc.) genutzt, so werden in den letzten Phasen vor der Entscheidung vermehrt persönliche Kontakte zum Anbieter (im Zuge von Verhandlungen) oder zu anderen Nutzern (Erfahrungsaustausch) gesucht.⁵⁷⁵ Bei der Bewertung von Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit einer Beschaffung hat die Meinung unabhängiger Experten wie unternehmensinter-

⁵⁷¹ Vgl. Müller (1989), S.67-70.

⁵⁷² Für diese Untersuchung machen die zur Informationsbeschaffung notwendigen Interaktionen mit externen Prozessbeteiligten diese Phase interessant.

⁵⁷³ Vgl. Assael (2004), S. 31-40.

⁵⁷⁴ Vgl. Witte (1988b), S. 228-231.

⁵⁷⁵ Zu einer Auflistung der verschiedenen Informationsquellen sowie deren Nutzung vgl. Moriarty/ Spekman (1984), S. 140 sowie Bunn/ Clopton (1992), S. 462-464.

nen Fachleuten und externen Beratern einen besonderen Stellenwert bei der Entscheidung.⁵⁷⁶

Darüber hinaus unterscheidet sich während der Informationssuche die Aktivität des Suchenden sowie der Informationsquellen selbst. So lassen sich Informationsquellen in aktive und passive Ausprägungen unterteilen. Versuchen die Erstgenannten die Informationen nach Erhalt so schnell wie möglich den relevanten Personen zukommen zu lassen, so erfolgt eine Auskunft bei passiven Quellen nur auf Nachfrage.⁵⁷⁷ Die Suchaktivität der Nachfrager wird von zwei Faktoren positiv beeinflusst: Der wahrgenommenen Fähigkeit, Informationen zu suchen und der Motivation zu suchen. Die Motivation wird wiederum von dem wahrgenommenen Nutzen der Suche und den verbundenen Suchkosten positiv respektive negativ beeinträchtigt.⁵⁷⁸

Individuelle Erfahrungen und vergangene Informationen werden zum Abruf in zukünftigen Kaufentscheidungen im Gedächtnis des Einzelnen gespeichert und ggf. mit zusätzlichen Informationen im Rahmen der Informationssuche ergänzt.⁵⁷⁹ Die Lernerfahrungen aus vergangenen Beschaffungsprozessen werden jedoch ebenso auf organisationaler Ebene gespeichert. **Park/ Bunn** stellen einen Bezugsrahmen des organisationalen Gedächtnisses als eine Art Lernspeicher auf, der folgende Einflussfaktoren identifiziert:

- organisationale Charakteristika (Größe und Struktur),
- das Buying Center,
- situative Faktoren,
- individuelle Eigenschaften und
- den Kaufprozess.

Der Umfang und die Art des organisationalen Gedächtnisses wirken sich somit auf den Umfang und die Art der Suche sowie die Art der Beurteilung im Kaufentscheidungs-

⁵⁷⁶ Vgl. u. a. Moriarty/ Spekman (1983), S. 24f. Eine weitere Untersuchung zu der Rolle des vorherigen Informationsstands auf das organisationale Beschaffungsverhalten zeigt, dass sich – wenn auch nicht immer statistisch signifikant – erfahrenere Personen eine größere Anzahl von potenziellen Verkäufern kennen, eine größere Anzahl von Verkäufern bis zum Ende in Erwägung ziehen, mehr Kriterien in die Kaufentscheidung einbeziehen und die jeweiligen Anbieter besser voneinander abgrenzen können. Vgl. Crittenden/ Moriarty (1987), S. 389.

⁵⁷⁷ Vgl. Hilier (1975), S. 104. **Witte** differenziert die Aktivität der Informationsquellen nach der Richtung der Informationsnachfrage in einseitige (d.h. nur vom Nachfrager ausgehend) und zweiseitige Ausprägungen. Vgl. Witte (1988b), S. 229.

⁵⁷⁸ Vgl. dazu und den weiteren einzelnen Faktoren der externen Informationssuche Schmidt/ Spreng (1996), S. 247-254. Zum Einfluss der Informationsmenge auf die Qualität von Entscheidungen vgl. Reitmeyer (2000), S. 47-51.

⁵⁷⁹ Vgl. Assael (2004), S. 38f.

prozess aus. Dazu müssen bspw. beim nachfragenden Unternehmen das materielle und das immaterielle Gedächtnis separat Beachtung finden. Das materielle Gedächtnis umfasst Aspekte wie Preisinformationen, Finanzierungsbedingungen, Qualitätsbeurteilungen, die Kaufgeschichte und interne Memos, während sich das immaterielle Gedächtnis auf Bewertungskriterien sowie die Erfahrung und die Reputation des Verkäufers bezieht.⁵⁸⁰

Das vorgestellte Phasenkonzept des organisationalen Beschaffungsverhaltens erleichtert den Überblick über die Aktivitäten im Unternehmen während des Entscheidungsprozesses und bietet an dieser Stelle den Anknüpfungspunkt zur Anmietung. Als Synthese der verschiedenen Erklärungsansätze wurde ein Kaufentscheidungsprozess erarbeitet. Es bleibt dennoch festzuhalten, dass der Phasenverlauf nicht einseitig gerichtet zu verstehen ist und zu fortgeschrittenem Zeitpunkt durchaus auf einzelne Phasen zurückgegriffen wird. Bei Immobilien kommt hinzu, dass ein Teil der Spezifikationen erst im Laufe des Prozesses geklärt wird, was die Interdependenzen vergleichsweise verstärkt. Der Entscheidungsprozess findet zudem auf drei verschiedenen Ebenen statt: der individuellen, der intraorganisationalen und der interorganisationalen. Im Falle der Anmietung also auf der Ebene eines Beteiligten im Buying Center, auf der Ebene der Organisation bspw. zwischen Immobilien- und Geschäftseinheit und auf der Ebene zwischen den Organisationen in den Interaktionen zwischen Mieter, Vermieter und Makler.

Die tiefer gehende Diskussion der Prozessphasen hat sich beispielhaft auf die Phase der Informationsbeschaffung bezogen und gezeigt, wie bestimmte Fähigkeiten und Erfahrungen sowie der funktionale Hintergrund im Unternehmen die Informationssuche beeinflussen. Weitere Aktivitäten anderer Phasen werden teilweise in den folgenden Partialansätzen sowie in den Interaktionskonzepten aufgegriffen und die interdependenten Beziehungen zwischen den einzelnen Partialbetrachtungen im späteren Verlauf der Untersuchung in das Konzept der Anmietungsentscheidung integriert.⁵⁸¹

3.2.3.3 Analyse der Kaufklassen

Eng verknüpft mit dem Konzept der Kaufphasen ist die Klassifizierung des Entscheidungsprozesses in Kauftypologien oder -klassen. Vor allem sind diese geeignet, abwei-

⁵⁸⁰ Vgl. Park/ Bunn (2003), S. 242-246.

⁵⁸¹ Zu einer umfassenden Darstellung der einzelnen Prozessphasen vgl. u. a. Pepels (2005), S. 207-231.

chende Phasenverläufe zu erläutern.⁵⁸² So entsprechen die im vorherigen Abschnitt vorgestellten Modellansätze in der Praxis eher Neukauf- als Wiederkaufsituationen. Der für einen Entscheidungsprozess benötigte Zeitraum variiert in empirischen Erhebungen stark und wird von der *Komplexität* der zu beschaffenden Sach- oder Dienstleistung sowie der *Neuartigkeit* der Situation für das nachfragende Unternehmen bestimmt.⁵⁸³

In der Literatur werden weitere Charakteristika zu einer Beschreibung der Kaufklassen herangezogen:

- die wirtschaftliche Bedeutung des Kaufobjekts,
- der Kaufanlass,
- die Neuartigkeit der Entscheidungssituation,
- der den Kauf begleitende organisationale Wandel und
- die Produkttechnologie.⁵⁸⁴

Bei den Kaufanlässen sind Erstanschaffungen, notwendig gewordene Ersatzbeschaffungen und erforderliche Erweiterungskäufe voneinander zu trennen. In einem fachlichen Zusammenhang damit stehen gesammelte Erfahrungen mit Produkten, Lieferanten und Prozessen, ein entsprechendes Informationsverhalten der nachfragenden Organisation und ihrer Mitglieder spricht die Zufriedenheit mit vorherigen Leistungen oder Geschäftsbeziehungen.⁵⁸⁵

Die Untersuchungsperspektive dieser Partialanalysen basiert auf dem Buygrid-Modell nach **Robinson/ Faris/ Wind**, das zur Klassifizierung von Entscheidungssituationen ein Raster mit der Dimension der Kaufklassen und der Dimension der Kaufphasen bildet.⁵⁸⁶

Im Folgenden wird zunächst auf die Kaufklassen eingegangen.

⁵⁸² Die Kaufklasse hat den wohl größten Effekt auf den Zeitraum, der für den Entscheidungsprozess benötigt wird. Vgl. Dholakia et al. (1993), S. 288.

⁵⁸³ Vgl. Kuß/ Tomczak (2004), S. 239f.

⁵⁸⁴ Vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 76-83. Der Aspekt der *Produkttechnologie* kann in dem gegebenen Untersuchungszusammenhang vernachlässigt werden. **Cardozo** nennt vier Dimensionen zur Bestimmung der Kaufsituation: Vertrautheit mit der Beschaffung, Produkttyp (Produkt bzw. Dienstleistung zur Erhaltung oder Reparatur, Komponente des finalen Produkts, Material zur Verwendung im Produktionsprozess oder Anlage), Bedeutung der Beschaffung für das Unternehmen sowie Art der Unsicherheit in der Kaufsituation (Unsicherheit hinsichtlich des Bedarfs, der Technik, des Markts, der Akzeptanz oder der Transaktion). Die Kombination dieser Faktoren nimmt er als Basis eines Segmentierungsansatzes für Industriegüter. Vgl. Cardozo (1980), S. 264f.

⁵⁸⁵ Vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 76f.

⁵⁸⁶ Vgl. Robinson/ Faris/ Wind (1967), S. 13f.

Die drei Kaufklassen unterscheiden sich anhand von drei Klassifizierungsmerkmalen: der Neuartigkeit eines Problems, der Informationsanforderungen und der Erwägung neuer Alternativen.

- Die *Neuartigkeit* einer Entscheidungssituation bezieht sich dabei zum einen auf die Sach- bzw. Dienstleistung und zum anderen auf das anbietende Unternehmen.
- Die *Informationsanforderungen* zielen auf die Menge an und die Art von Informationen ab, die ein Buying Center-Mitglied benötigt, um eine Entscheidung mit einem Mindestmaß an Sicherheit treffen zu können.
- Die *Erwägung neuer Alternativen* umfasst Alternativen, die von den Entscheidungsträgern während des Entscheidungsprozesses ernsthaft in Betracht gezogen werden.

Einfluss auf die Anzahl der Alternativen haben sowohl die Wahrnehmung potenzieller Alternativen in den Handlungsoptionen als auch der empfundene Unterschied zwischen der Problemstellung und vorherigen Situationen. Die Merkmale sind inhaltlich eng miteinander verknüpft.⁵⁸⁷

Robinson/ Faris/ Wind grenzen in der Untersuchung von Fallbeispielen mithilfe dieser Dimensionen die verschiedenen Kaufarten voneinander ab: den Neukauf, den reinen Wiederkauf und den modifizierten Wiederkauf.⁵⁸⁸ Tabelle 3 fasst die Unterscheidungskriterien der Kaufklassen kurz zusammen.

- Der *Neukauf* umschreibt eine vorher nicht gekannte Entscheidungssituation, in der die Leistungsmerkmale der Objekte, potenzielle Lieferanten und Beschaffungsmärkte noch zu definieren sind. Zudem müssen Anforderungsprofile festgelegt und die benötigten Informationen besonders intensiv recherchiert werden. Ein Neukauf muss die Problemstellung in der nachfragenden Unternehmung anders als bisher lösen. In der Regel bildet das Verhaltensmuster in Neukaufsituationen die Vorlage für sich anschließende Kaufentscheidungen. Daher spielen diese Situationen – trotz ihres seltenen Vorkommens – wegen der Möglichkeit, den latenten Bedarf dazu zu kreieren, eine wichtige Rolle.

⁵⁸⁷ Die Erwägung von Alternativen als Unterscheidungsmerkmal wurde in einer Befragung von Kaufverhaltensbeobachtern nicht zur Bestimmung der Kaufklasse herangezogen. Vgl. Anderson/ Chu/ Weitz (1987), S. 82.

⁵⁸⁸ Vgl. Robinson/ Faris/ Wind (1967), S.22-28.

Art der Kaufsituation (Kaufklasse)	Neuartigkeit des Problems	Informationsanforderungen	Erwägung neuer Alternativen
Neukauf	Groß	Maximal	Ausführlich
Modifizierter Wiederkauf	Mittel	Moderat	Begrenzt
Reiner Wiederkauf	Gering	Minimal	Keine

Quelle: Übersetzung Robinson/ Faris/ Wind (1967), S. 25.

Tabelle 3: Kaufklassen

- Vollkommen anders stellt sich der Ablauf im Normalfall, dem *reinen Wiederkauf*, dar, da das nachfragende Unternehmen einfach die gleiche Problemlösung wie vorher erwägt. Oft ist die Situation schon in der Organisation aufgetreten, was zu einer gewissen Standardisierung der Entscheidung führt. Von einem reinen Wiederkauf spricht man so lange, wie sich die Elemente des Entscheidungsprozesses nicht grundlegend verändern. Das bedeutet, dass das Produkt (fast) unverändert bleibt bzw. der Anbieter zumindest aus dem Kreis bekannter Unternehmen kommt, mit denen ggf. bereits geschäftliche Verbindungen bestanden. Der Informationsbedarf ist daher gering und der Beschaffungsvorgang erfolgt routinemäßig, was u. a. dazu führt, dass keine Neubewertung bestimmter Problemlösungen notwendig wird.
- Der *modifizierte Wiederkauf* liegt in seinen Ausprägungen zwischen den beiden anderen Kaufklassen: Es handelt sich ebenso um eine Folgebeschaffung, bei der zumindest ähnliche Produkte von einem mitunter neuen Anbieter nachgefragt werden – ggf. bezieht sich die Modifikation lediglich auf das Produkt. Die Informationssuche wird intensiver betrieben und der Entscheidungsprozess ist vergleichsweise aufwändiger. Die Neubewertung der Alternativen, die in der reinen Wiederkaufssituation entfällt, erfolgt aufgrund erhoffter Verbesserungen zu den bekannten Alternativen. Damit verbunden ist die Suche nach zusätzlichen Informationen und Alternativen vor einer weiteren Entscheidung. Die Faktoren, die eine Modifizierung der Wiederkaufsentscheidungen begünstigen, liegen in potenziellen Kosteneinsparungspotenzialen, Unzufriedenheit mit dem bestehenden Zulieferer, Verbesserungen der Sach- bzw. Dienstleistungsqualität oder –

unternehmensintern determiniert – einer Änderung der Beschaffungsanforderungen. Der Unterschied zwischen den beiden Wiederkaufssituationen und dem Neukauf besteht in einem Minimum an Erfahrung der Beteiligten mit dem Industrieut.

In Fällen einer *Wiederkaufssituation* unterscheiden die Autoren zwei Arten von Zulieferern: In-Supplier und Out-Supplier. Während erstere bereits zu dem Kreis der Lieferanten gehören, mit denen der Kunde feste Geschäftsbeziehungen pflegt, versuchen letztere im Falle einer neuen Beschaffungsentscheidung des Kunden zu diesem Kreis dazu zu stoßen.⁵⁸⁹ Für den Verbleib bei einem In-Supplier zeigen **Webster/ Wind**, dass Organisationen wie Individuen ihr Verhalten über die Zeit anpassen. Dies erstreckt sich auf die Suche nach zufriedenstellenden, jedoch nicht optimalen Lösungen, auf die sequenzielle Bearbeitung von Problemstellungen, auf die Vermeidung von Unsicherheit durch den Aufbau langfristiger Beziehungen sowie auf die Suche nach bekannten Lösungsansätzen bzw. solchen, die mit vorherigen Erfahrungen und Erwartungen übereinstimmen.⁵⁹⁰

Empirisch untersucht wurde das Buygrid-Modell von **Brand** und zeigt gezielte Zuweisungen von Funktionen und organisationalen Hierarchien. Er identifiziert zunächst verschiedene Prozessabläufe für die jeweiligen Kaufklassen sowie die Buying Center-Mitglieder, die in bestimmten Entscheidungsphasen die Führung übernehmen. So finden sich abweichende Verantwortlichkeiten zwischen den einzelnen Kaufklassen.⁵⁹¹ Beispielhaft verdeutlicht sich dies im Vergleich der Wiederkaufssituationen mit dem Neukauf. Beim Neukauf beeinflussen die Aktivitäten bereits frühzeitig das Ergebnis des Entscheidungsprozesses, denn ein Mitglied eines anbietenden Unternehmens kann durch die Gelegenheit, den Kunden hinsichtlich des Designs, der Leistungsfähigkeit oder des Layouts eines Industrieut zu beraten, seine Spezifikationen als präferierte technische Lösung etablieren. In einem anderen Fall bietet eine geänderte Problemstellung die Möglichkeit für Zulieferer, die bisher keine Kundenbeziehung zu dem Unternehmen hatten, mit einem vergleichsweise teuren Produkt in die nähere Auswahl zu gelangen.⁵⁹² Tabelle 4 zeigt die Verantwortlichen in einzelnen Kaufprozessphasen.

⁵⁸⁹ In einer empirischen Überprüfung der Unterschiede in der Wahrnehmung des In- und Out-Supplier-Status zeigt sich eine Bestätigung der theoretischen Vermutungen. Vgl. Brown (1995), S. 177.

⁵⁹⁰ Vgl. Webster/ Wind (1972b), S. 70.

⁵⁹¹ Vgl. Brand (1972), S. 24-28.

⁵⁹² Vgl. Brand (1972), S. 43.

Kaufphasen	Neukauf	Wechsel des Zulieferers	Wiederholungs- kauf
Erkennung des Kaufbedarfs	Geschäftsführung	Einkäufer	Lagerbestands- kontrollsystem
Festlegung der Beschaffungs- leistung	Technisches Personal	siehe Neukauf	siehe Neukauf
Beschreibung der Beschaffungs- leistung	Technisches Personal	siehe Neukauf	siehe Neukauf
Suche nach Zulieferer	Technisches Personal	Einkäufer	Genehmigte Zulieferer
Beurteilung der Qualifikationen der Zulieferer	Technisches Personal	Technisches Personal und Einkäufer	Genehmigte Zulieferer
Einholung von Angeboten	Technisches Personal und Einkäufer	Einkäufer	Einkaufspersonal
Bewertung der Angebote	Technisches Personal	Einkäufer	Einkaufspersonal
Auswahl der Zulieferer	Technisches Personal, Geschäftsführung, Einkäufer	Einkäufer	Einkaufspersonal
Wahl einer Bestellroutine	Einkäufer	Einkäufer	Einkaufspersonal
Leistungs- kontrolle und Evaluierung	Technisches Per- sonal + Einkäufer (informal)	Einkäufer (informal), Kontrollsystem (formal)	Einkäufer (informal), Kontrollsystem (formal)

Quelle: Übersetzung von Brand (1972), S. 71.

Tabelle 4: Buygrid-Modell

Verbunden mit einem Neukauf verändern sich weitere Parameter im Buying Center. In dieser Situation ist das Buying Center in der Regel groß, trifft Entscheidungen langsam,

zeigt sich unsicher hinsichtlich der Bedürfnisse und der Eignung der Lösungsalternativen. Zudem ist es besorgter, eine gute als eine preiswerte Lösung zu finden, bereit, neue Anbieter in Erwägung zu ziehen und zeitgleich weniger offen für bestehende Anbieter. Oft wird das Buying Center in diesen Situationen mehr von technischen Fachleuten als von Einkäufern⁵⁹³ beeinflusst.⁵⁹⁴

Das Buygrid-Modell ist darüber hinaus in diversen anderen Untersuchungen empirisch überprüft worden. Diese zeigen durchaus widersprüchliche Ergebnisse, die im Kern jedoch alle die Grundannahmen des Modells stützen. **Bellizzi/ McVey** finden in ihrer Untersuchung keine statistisch signifikante Unterstützung für das Buygrid-Modell im Hinblick auf die Prognose des Kaufeinflusses und führen das u. a. auf konzeptionelle und methodische Schwierigkeiten des Modells zurück.⁵⁹⁵ Andere Untersuchungen finden dahingegen zumindest eine teilweise Bestätigung des Modelles von **Robinson/ Faris/ Wind**, wenngleich diese Bestätigung mitunter bedeutet, dass nicht alle Kaufklassen des Modelles in der ursprünglichen Form übernommen werden.⁵⁹⁶ So verfeinert **Bunn** in ihrer Untersuchung das Raster der Kaufsituationen auf insgesamt sechs Kaufklassen, indem sie die drei Ursprungsklassen jeweils einmal aufteilt und die Gesamtheit der Kaufklassen auf einem Kontinuum der Komplexität entsprechend einordnet.⁵⁹⁷

Doyle/ Woodside/ Michell nutzen lediglich die Klassen „Neukauf“ und „reinen Wiederkauf“, da ihnen zufolge Eigenschaften des modifizierten Wiederkaufs in Bezug auf den organisationalen Entscheidungsprozess teilweise dem Neukauf, teilweise dem reinen Wiederkauf zuzurechnen sind. Die Ergebnisse unterstützen bisherige Erkenntnisse, sehen das Buygrid-Modell jedoch eher als Einstieg in weiterführende Untersuchungen.⁵⁹⁸ Entgegengesetzt argumentieren **Wilson/ Lilien/ Wilson** in ihrem Beitrag, in dem

⁵⁹³ Dies deckt sich mit der Untersuchung des Einflusses des Einkäufers im Entscheidungsprozessverlauf, die vor allem am Anfang in der Spezifizierung des Bedarfs einen eher untergeordneten Einfluss des Einkäufers sieht. Vgl. Bellizzi/ Walter (1980), S. 140.

⁵⁹⁴ Vgl. Anderson/ Chu/ Weitz (1987), S. 82.

⁵⁹⁵ Vgl. Bellizzi/ McVey (1983), S. 60f. Genauso wenig kann **Ferguson** nachweisen, dass das Buygrid-Modell ein allgemein nutzbare Modell ist. Er untersucht die Anwendung des Buygrid-Modells für investive Dienstleistungen im Bereich der Lagerhaltung und führt die mangelnde Anwendbarkeit auf das hohe wahrgenommene Risiko für den Entscheider zurück: Erstens sind Dienstleistungen durch ihre Immaterialität schwer zu konzeptionieren, zweitens lag der Fokus der Entscheidung auf der Risikominimierung und drittens entstammt das Buygrid-Modell einer Betrachtung verschiedener, unternehmensübergreifender Beschaffungsprozesse. Vgl. Ferguson (1979), S. 42f.

⁵⁹⁶ Vgl. Moon/ Tikoo (2002), S. 297.

⁵⁹⁷ Vgl. Bunn (1993), S. 46-50.

⁵⁹⁸ Vgl. Doyle/ Woodside/ Michell (1979), S. 7f., 10f.

sie ebenfalls ihre Untersuchung auf zwei verschiedene Kaufklassen konzentrieren. Sie analysieren jedoch die diskriminierenden Eigenschaften von Neukauf- und modifizierter Wiederkaufssituation, da ihnen zufolge der reine Wiederkauf durch die damit einhergehende Routine und die demzufolge kaum existierende Gruppeninteraktion nicht in dem gleichen situativen Kontext betrachtet werden kann.⁵⁹⁹

Anderson/ Chu/ Weitz gehen auf die Kritik an dem Buygrid-Modell bspw. im Hinblick auf eine fehlende Differenzierung zwischen den Beschaffungsgegenständen, auf die Vernachlässigung eventuell existenter Mischformen sowie auf eine Ausblendung anderer Faktoren zur Erklärung des Beschaffungsverhaltens ein. Sie finden jedoch, dass der Anspruch auf allgemeine Gültigkeit des Buygrid-Modells für Sach- und Dienstleistungen durchaus haltbar ist und weisen darauf hin, dass Produktkomplexität und Neuartigkeit miteinander zusammenhängen. Zudem ist der Kaufklassenansatz gerade im persönlichen Verkauf von Bedeutung, um zum einen die eigene Position sowie die Handlungsoptionen zu beurteilen. Wägen Unternehmen bspw. in Neukaufssituationen zu wenig Alternativen ab, lässt sich dies mit einer hohen Reputation des Anbieters erklären. Potenziell kann dies auch auf einen Cross-Selling-Effekt eines bereits bekannten Zulieferers zurückgeführt werden, der sicherlich in Wiederkaufssituationen von einem aufgebauten Vertrauen in die Geschäftsbeziehung profitiert.⁶⁰⁰

Genau diesen Aspekt greift **Leonidou** in einem aktuellen Beitrag auf, in dem er die Bedeutung der Kaufsituation für die Entwicklung der Geschäftsbeziehung unterstreicht.⁶⁰¹ Im reinen Wiederkauf findet sich ein höheres Niveau an Vertrauen, Bindung, Kommunikation und Zufriedenheit. Ein vollkommen gegensätzliches Bild zeigt sich in der Neukaufssituation. Beim modifizierten Wiederkauf können durch die Bereitschaft zum Wechseln Unstimmigkeiten, Zerwürfnisse und Frustrationen in der Geschäftsbeziehung entstehen. Besonders stehen die Interaktionen in Beziehungen im Vordergrund, die entweder grundlegend für den unternehmerischen Erfolg oder besonders bedrohlich für den Misserfolg sind.⁶⁰²

⁵⁹⁹ Vgl. Wilson/ Lilien/ Wilson (1991), S. 453. Im Anschluss überprüfen sie die Eignung bestimmter Gruppenentscheidungsmodelle für verschiedene Kaufsituationen. Vgl. ebenda, S. 460-463.

⁶⁰⁰ Vgl. Anderson/ Chu/ Weitz (1987), S. 73, 82f.

⁶⁰¹ Zu einer Unterscheidung bestimmter Geschäftstypen bspw. bezüglich der Eignung zum Beziehungsaufbau unter Berücksichtigung institutionenökonomischer Erkenntnisse vgl. Backhaus/ Auferheide/ Späth (1994). Zu dessen Dynamisierung vgl. Mühlfeld (2004).

⁶⁰² Vgl. Leonidou (2004), S. 739f.

Die relevante Literatur zu diesem Themenbereich zeigt Abbildung 21 auf einen Blick. Für die weitergehende Untersuchung der Anmietungsentscheidung lässt sich festhalten, dass die Entscheidungssituationen in den Unternehmen hinsichtlich der Neuartigkeit der Situation sowie hinsichtlich der Informationsanforderungen und der Erwägung neuer Alternativen in der Anmietung variieren. Zudem ergeben sich in Abhängigkeit zu den verschiedenen Kaufklassen in den einzelnen Kaufphasen andere Verantwortlichkeiten der verschiedenen Buying Center-Mitglieder. So lässt sich vermuten, dass in Anlehnung an die unterschiedlichen Kaufklassen Situationen in der Anmietung existieren, in denen andere Mitglieder des Buying Centers für bestimmte Tätigkeiten zuständig sind.

Wie eingangs dieses Abschnitts beschrieben, ergibt sich aus der Kaufsituation und ihren Determinanten ein Einfluss auf die Struktur (Größe, Formalisierung und Zentralitätsgrad) des Buying Centers und zusätzlich auf die Bedeutung des Buying Centers in der Entscheidungsfindung. Dabei sind vor allem die laterale und vertikale Beteiligung als auch der relative Einfluss zu beachten. Laterale Beteiligung bezieht sich auf die Anzahl an Abteilungen oder Gruppen, die an der Entscheidungsfindung beteiligt sind, die vertikale Beteiligung auf die Anzahl der Hierarchieebenen. Der relative Einfluss umschreibt die Bedeutung gewisser Parteien im Entscheidungsprozess.⁶⁰³ Solche Arten mikropolitischer Einflussnahme geben die Komplexität der organisationalen Zusammenhänge wieder und führen zur letzten partialanalytischen Betrachtung: dem Einfluss der Organisation und der Umwelt auf die singuläre Beschaffungsentscheidung.

⁶⁰³ In Anbetracht der durchaus widersprüchlichen Ergebnisse zeigen **Lewin/ Donthu** in einer Meta-Analyse bereits durchgeführter Untersuchungen, dass allgemein der Kaufklassenansatz als Wirkungsvariable für Buying Center-Größe, laterale und vertikale Einflussnahme sowie relativen Einfluss herangezogen werden kann, wenngleich die Kaufklasse allein die Unterschiede im Verhalten nur unzureichend erklären kann. Erklärend müssen Kaufbedeutung sowie Kaufunsicherheit und -komplexität hinzugenommen werden. Vgl. Lewin/ Donthu (2005), S. 1382-1388. Trotz durchaus variierender Ausprägungen in vertikaler und lateraler Einflussnahme zwischen einzelnen Unternehmen finden **Ghingold/ Wilson** konsistente Veränderungen in der Struktur des Buying Centers im Verlauf des Kaufprozesses. Sie weisen eine gesteigerte Interaktion der einzelnen Beteiligten am Anfang und zum Ende des Prozesses nach, die sie auf die anstehenden Entscheidungen in diesem Zeitraum beziehen. Vgl. Ghingold/ Wilson (1998), S. 101-103.

Autor	Jahr	Untersuchungsgegenstand	Methodik
Robinson/ Faris/ Wind	1967	Entwicklung eines Rasterkonzeptes zur Analyse von Kaufsituationen im Hinblick auf Kaufklassen und Phasen des Kaufprozesses / Abgrenzung der Kaufklassen anhand verschiedener Kriterien (Buygrid-Modell)	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Brand	1972	Zuweisung von Funktionen und organisationalen Hierarchien zu den verschiedenen Phasen der Beschaffungsentscheidung für die jeweiligen Kaufklassen	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Bellizzi/ McVey	1983	Untersuchung der Wirkungszusammenhänge des Buygrid-Modells	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Bunn	1993	Erweiterung der Kaufklassen auf sechs prototypische Kaufentscheidungsansätze die neben situativen Charakteristika Kaufaktivitäten umfassen	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Moon/ Tikoo	2002	Untersuchung der Wirkungszusammenhänge des Buygrid-Modells und der Erweiterung durch Kaufentscheidungsansätze	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Wilson/ Lilien/ Wilson	1991	Untersuchung verschiedener formaler Modelle zu Gruppenentscheidungen in verschiedenen Beschaffungsprozessen abhängig vom Wiederholungsgrad der Kaufsituation	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens/ Experiments
Anderson/ Chu/ Weitz	1987	Untersuchung der Kaufklasseneinteilung hinsichtlich der Aktivitäten der Buying-Center Mitglieder aus dem Blickwinkel der Verkäuferseite	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Leonidou	2005	Untersuchung der Beeinflussungsstrategien organisationaler Käufer abhängig von verschiedenen Kaufsituationen und Machtbasen	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Lewin/ Donthu	2005	Untersuchung des Einflusses der Kaufsituation auf Eigenschaften der Buying-Center Struktur und der Buying-Center Beteiligung in der Beschaffung	Metaanalyse früherer empirischer Forschungsergebnisse

eigene Darstellung

Abbildung 21: Literaturüberblick zu Kaufklassen

3.2.3.4 Analyse der Organisation und der Umwelt

Kotler et al. nennen mehrere Einflüsse, die auf eine einzelne Beschaffungsentscheidung aus dem Kontext der Organisation bzw. der Umwelt wirken. *Organisationale Einflüsse* unterteilt er in die Ziele und Strukturen, die eine Organisation hat und in das Zusammenspiel der organisationalen Akteure. Ziele und Struktur umfassen die Ausrichtung des Vorgehens auf Märkten im Allgemeinen und dem Beschaffungsmarkt im Speziellen sowie die Position der Beschaffungsfunktion in der Unternehmung. Das Zusammenwirken der Akteure äußert sich in ihrer Autorität, ihrer hierarchischen Position sowie ihrer Empathie und Fähigkeit, andere für sich zu gewinnen. Die *Einflüsse des Umfelds* umreißen die Nachfrage, wirtschaftliche Erwartungen, den Zugang zu Beschaffungs- und Finanzmärkten, den technologische Status quo, die politischen Verhältnisse sowie Entwicklungen im Wettbewerb.⁶⁰⁴

In einer Untersuchung von **Wood** finden sich Zusammenhänge zwischen der Größe und der Struktur des Buying Centers sowie dem Grad an Formalisierung und Zentralität im Buying Center und den entsprechenden Größen in der Organisation.⁶⁰⁵ Es werden vier Typen von Organisationen festgestellt, die sich als homogene Gruppen sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf Ebene des Buying Centers wiederfinden.⁶⁰⁶

- Der *bürokratische Typ* beschreibt Unternehmen, die tendenziell älter sind und dadurch viele routinierte Prozesse mit formalen Regeln, Kontrollen und Vorschriften aufzeigen. Er ist der am stärksten formalisierte organisationale Typ. Zu Zwecken der Effizienzsteigerung erfolgen Instruktionen. Die interne Kommunikation ist meist schriftlich und formal. Die Entscheidungsfindung ist zentralisiert. Zur Einhaltung der akribischen Vorschriften gibt es eine klar formulierte Hierarchie sowie explizit dargestellte Entscheidungsverantwortungen. Die Beteiligung an der Entscheidung ist vertikal und horizontal festgelegt, während die ausgeprägte Zentralität der Entscheidung die Entscheidungsfreiheit beschränkt.
- Der *unternehmerische Typ* zeigt im Vergleich dazu eine weniger stark ausgebildete Formalisierung. Diese organisationale Konfiguration ist typisch für Firmen in der ersten Generation, bei denen sich die Entscheidungsfindung und die

⁶⁰⁴ Vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel (2007), S. 329f.

⁶⁰⁵ Vgl. Wood (2005), S. 269-271.

⁶⁰⁶ Dieses Konzept lehnt sich an Ausführungen von **Mintzberg** an, der weitere Organisationstypen unterscheidet. Zur Vervollständigung der organisationalen Typisierung vgl. Mintzberg (1979), S. 468-480 sowie Mintzberg (1989), S. 100-115.

Macht auf den Unternehmensgründer oder Geschäftsführer konzentrieren. Entscheidungen in dem Unternehmen bleiben nach der Gründung auf den Eigentümer konzentriert. Die Kommunikation und die Anweisungen hinsichtlich zu treffender Entscheidungen erfolgen nur selten formal und schriftlich, da der Gründer/ Eigentümer die komplette Kontrolle innehat.

- Der *professionelle Typ* der Organisation zeigt Ausprägungen der Formalisierung, die vergleichbar sind mit denen des bürokratischen Typs. Die Arbeitsprozesse sind komplex und stellen daher hohe Anforderungen an Kontrollmechanismen, um exakte Ergebnisse in der Arbeitsleistung zu gewähren. Hoch qualifizierte Fachkräfte (in Krankenhäusern oder Universitäten) nutzen ihre Qualifikation, Kreativität und eine gewisse Unabhängigkeit dazu, die Ziele der Organisation zu erreichen. Die Nutzung formaler operativer Vorschriften und Kontrollen unterstützt das Erreichen der angestrebten Ergebnisse. In diesem vorgegebenen Rahmen aus Verhaltensvorgaben und einer Art Governance⁶⁰⁷ ist die Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter hoch.
- Der *adhocratische Typ* bildet durch seinen organischen Organisationsaufbau das Gegenstück zum bürokratischen Typ. Das Unternehmen muss schnell und flexibel auf ein unruhiges Wettbewerbsumfeld reagieren. Die Entscheidungsfindung ist daher auf allen organisationalen Ebenen anzutreffen und zeigt kaum formale Kontrollen oder Kommunikation. Dieser Typ von Organisation entsteht eher durch Veränderungen, als dass er so konzipiert wird. Für bestimmte Umweltbedingungen – wie sie von Forschungs- und Entwicklungsunternehmen angetroffen werden – ist er jedoch optimal.⁶⁰⁸

Ronchetto/ Hutt/ Reingen finden ihre Hypothesen bestätigt, dass hinsichtlich der Organisationsstruktur der Einfluss eines einzelnen Mitglieds in der Organisation variiert. Demnach nimmt der Einfluss zu a) je größer die Zentralität der Position des Einzelnen in der Organisation, b) je höher in der formalen Hierarchie ein Mitglied rangiert, c) je kürzer die Entfernung zur Außengrenze der Unternehmung oder d) abhängig davon, aus welcher Abteilung er kommt.⁶⁰⁹

⁶⁰⁷ Die Struktur der Governance umfasst „[...] diskrete Beherrschungs- und Überwachungssysteme zur Koordination von Leistungsbeziehungen dar, die sich als unterschiedliche Vertragstypen auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie ansiedeln lassen.“ Adler (2003), S. 71f.

⁶⁰⁸ Vgl. Wood (2005), S. 266.

⁶⁰⁹ Vgl. Ronchetto/ Hutt/ Reingen (1989), S. 53f., 59.

Autor	Jahr	Untersuchungsgegenstand	Methodik
Wood	2005	Untersuchung der Übertragbarkeit organisationaler Typologien auf die Größe und Struktur des Buying Centers	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Ronchetto/ Hutt/ Reingen	1989	Analyse der Organisationsstruktur im Hinblick auf den Einfluss einzelner Buying Center-Mitglieder in der organisationalen Beschaffung	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Experiments
Grønhaug/ Venkatesh	1991	Entwicklung eines Modells und Aufstellung von Thesen zu Bedürfnissen und deren Erkennung in organisationalen Beschaffungen	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Dawes/ Lee/ Dowling	1998	Untersuchung des Beitrags der Informationskontrolle individueller Eigenschaften und struktureller Merkmale der Organisation auf den Einfluss im Buying Center	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Qualls/ Puto	1989	Entwicklung eines Modells zum Einfluss des organisationalen Klimas auf die Entscheidungsfindung in der Beschaffung	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Pettigrew	1975	Analyse der politischen Aktivitäten im nachfragenden Unternehmen des Einflusses von Gatekeepern auf das Resultat von Beschaffungsentscheidungen	Empirische Untersuchung im Rahmen einer Fallstudie
Dean/ Sharfman	1993	Untersuchung der Beziehung zwischen prozessualer Rationalität und politischem Verhalten in der Entscheidungsfindung von Unternehmen	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Murray/ Blenkhorn	1985	Vergleich der organisationalen Kaufprozesse in Nordamerika und Japan unter Berücksichtigung der unterschiedlichen kulturellen Einflüsse	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Thomas/ Grashof	1982	Auswirkung der unternehmensexterner Umweltstabilität und unternehmens-internen Beschaffungsregeln auf die Ergebnisse organisationaler Beschaffungsentscheidungen	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews

eigene Darstellung

Abbildung 22: Literaturüberblick zu den Einflüssen von Organisation und Umwelt

Grønhaug/ Venkatesh differenzieren ihre Hypothesen diesbezüglich etwas weiter. Bedingt durch einhergehende Effektivitätsbestrebungen vermuten sie, dass ein hoher Zentralisations- bzw. Formalisierungsgrad eine positive Auswirkung auf die Strukturierung und Initiierung repetitiver Kaufprozesse hat. Zugleich sehen sie jedoch einen negativen Zusammenhang hinsichtlich der Entdeckung von und der Sensibilisierung für neue Kaufbedürfnisse. Die organisationale Komplexität wirkt sich analog der Menge an verfügbaren Informationen im Unternehmen positiv auf das Bewusstsein für Beschaffungsbedürfnisse aus, hemmt jedoch die faktische Beendigung der Kaufentscheidungen.⁶¹⁰

Strukturelle Aspekte wie Dezentralisierung und Formalisierung zeigen einen direkten wie indirekten Einfluss auf die Rolle eines einzelnen Buying Center-Mitglieds in der Anmietungsentscheidung. Individuelle Aspekte wie Eigenwilligkeit und Beteiligung am Kaufprozess oder Konformität der Beteiligten wirken sich positiv bzw. negativ auf ihren Einfluss in der Beschaffungsentscheidung aus.⁶¹¹ Die Beeinflussung kann auch über das Organisationsklima erfolgen, das sich durch das Arbeitsumfeld, die Leistungsentlohnung oder die Risikoeinstellung in der Unternehmung positiv auf die Beteiligung einzelner Organisationsmitglieder an dem Entscheidungsprozess auswirken kann.⁶¹²

Zentrale Auswirkung auf die organisationale Beschaffungsentscheidung hat jedoch die Kontrolle des Einzelnen über den interpersonellen Informationsfluss.⁶¹³ Die Analyse des Buying Centers thematisierte zudem bereits die Beteiligung verschiedener Abteilungen, Unternehmensteile und Hierarchieebenen als potenzielle Quellen politischer Aktivitäten.⁶¹⁴ Im Rückgriff auf das Buying Center können unterschiedliche Machtbasen in der Organisation unterschieden werden, die sich positiv bzw. negativ auswirken, indem sie bestimmte Dinge zulassen respektive verhindern.⁶¹⁵ Politische Prozesse entstehen aus mitunter entgegen gerichteten Interessen und ihrer Durchsetzung im organisationalen Kaufprozess, in dem die vorgegebenen Strukturen und Vorgaben lediglich als

⁶¹⁰ Vgl. Grønhaug/ Venkatesh (1991), S. 22f.

⁶¹¹ Vgl. Dawes/ Lee/ Dowling (1998), S. 65f.

⁶¹² Vgl. Qualls/ Puto (1989), S. 183f. Organisationskultur als artverwandter Begriff umfasst verschiedene ungeschriebene Regeln, Normen, Einstellungen und Werte sowie informale Strukturen, die das Bewusstsein der Unternehmung widerspiegeln. Vgl. Beyeler (2003), S. 67. Indirekt beziehen sich zudem Untersuchungen der Kaufklassen auf das Organisationsklima, die durch den Umgang mit einer Beschaffung die Akzeptanz von Risiko im Unternehmen reflektieren. Vgl. dazu Punkt 3.2.3.3.

⁶¹³ Vgl. Dawes/ Lee/ Dowling (1998), S. 64.

⁶¹⁴ Vgl. Ausführungen in Punkt 3.2.3.1.

⁶¹⁵ Dies lässt Parallelen zu **Wittes** Promotoren-/Opponentenmodell erkennen. Vgl. Witte (1976).

Rahmen des politischen Prozesses aufgefasst werden können.⁶¹⁶ Sie resultieren demnach aus der Aufteilung und Delegation von Entscheidungen auf unterschiedliche Unternehmenseinheiten.⁶¹⁷ Eine Analyse der politischen Prozesse kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen: auf Ebene der Mikropolitik, der Mesopolitik sowie der Makropolitik.⁶¹⁸ Die Betrachtungen in diesem Abschnitt widmen sich lediglich der Mikropolitik. Darunter sind „[...] Auseinandersetzungen und Konflikte zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Zielen, das Zusammenschließen von Gruppen, um gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen [bzw.] Veränderungen abzuwehren, Grenzen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen [sowie] die Durchsetzung der Interessen [...]“⁶¹⁹ zu verstehen.⁶²⁰

Eine bedeutende Untersuchung der politischen Prozesse in der Beschaffung geht auf **Pettigrew** zurück. Ihm zufolge kommt es zu politischen Aktivitäten in Beschaffungssituationen, um sicherzustellen, dass die eigene Position im Unternehmen verbessert, zumindest jedoch nicht gefährdet wird.⁶²¹ Die Untersuchung setzt bei der Bedeutung des Gatekeepers und dessen Rolle in der Informationsbeschaffung im Rahmen der organisationalen Beschaffung an. Diese Position vermag besonders in der Interaktion mit den anbietenden Unternehmen eine Rolle zu spielen, indem sie bei der Sammlung, Zusammenfassung und Weitergabe von Informationen die eigenen Bedürfnisse zeitgleich befriedigt. Dieser Einfluss erstreckt sich von der Identifikation bestimmter Handlungsalternativen über die Auswertung der konkurrierenden Angebote bis zur Auswahl eines Zulieferers. Es zeigt sich, dass der interne politische Kontext in der Beschaffungsentcheidung beachtet werden muss. In einer Fallstudie zeigt **Pettigrew**, wie ein führender Manager seinen präferierten Zulieferer im Entscheidungsprozess gegenüber anderen

⁶¹⁶ Vgl. Bone-Winkel (1997), S. 65.

⁶¹⁷ Vgl. Pettigrew (1973), S. 17.

⁶¹⁸ Vgl. dazu und zu den jeweiligen Gegenstandsbereichen Matys (2006), S. 88. Die Interessenskonflikte lassen sich auf individueller Ebene mit unterschiedlichen Anreizstrukturen erklären, da die Ergebnisse der Kaufentscheidungen zum einen unterschiedlich auf die einzelnen Mitglieder zurückfallen und zum anderen die Motive der Mitglieder kompetitives und kooperatives Verhalten begünstigen können. Vgl. McNally (2002), S. 172.

⁶¹⁹ Maruschke (2005), S. 24. Zu alternativen Definitionen vgl. Pfeffer (1981), S. 6-9.

⁶²⁰ Für **Mintzberg** ist Mikropolitik lediglich ein Einflussssystem unter weiteren Systemen wie denen der Autorität, der Ideologie oder der Fachkenntnisse. Dominiert in einer Organisation die politische Einflussnahme andere Einflussssysteme, läuft die Organisation Gefahr, durch den Fokus auf ungerechtfertigten Machterhalt bzw. -neuerwerb nicht länger effektiv zu arbeiten. Er unterscheidet dabei verschiedene Typen von politischen Spielen anhand der Spieler, ihrer Motivationen und der Querverbindungen zu anderen Einflusssystemen. Vgl. Mintzberg (1985), S. 134-139, 148.

⁶²¹ Die Durchsetzung der individuellen und organisationalen Ziele führt dabei zu durchschnittlich längeren Entscheidungsprozessen. Vgl. Mintzberg/ Raisinghani/ Théorêt (1976), S. 262.

vorgesetzten und untergebenen Beteiligten durchzusetzen versucht. Im Rahmen der Untersuchung der Interaktionen im Buying Center und in der Organisation ist es von Bedeutung, vor allem politische und informative Aktivitäten im nachfragenden Unternehmen zu erkennen und für sich zu nutzen.⁶²²

Politisches Verhalten während des organisationalen Beschaffungsprozesses beruht zu einem Großteil auf Macht, jedoch stützen sich taktische Maßnahmen im Rahmen politischer Aktivität ebenso auf eine Ergänzungswahl, die Beeinflussung der Entscheidungsvoraussetzungen und Informationsverzerrung. Rationales und politisches Verhalten steht in Entscheidungsprozessen jedoch nicht notwendigerweise im Gegensatz zueinander – Entscheidungsprozesse können zeitgleich rational und politisch oder keines von beiden sein. Die Stärke der Ausprägung politischer und rationaler Elemente bestimmt dabei den Erfolg der Ergebnisse der Entscheidungsprozesse.⁶²³

Das Umfeld der Organisation übt seinen Einfluss auf die Beschaffungsentscheidung indirekt über die Organisation aus. **Morris** unterteilt diese Einflüsse der Umwelt in verschiedene Bereiche: die gesellschaftlich-soziale Dimension, die rechtliche Dimension und die technologische Dimension. Hinzu treten die ökonomische Dimension in Bezug auf allgemeine wirtschaftliche Rahmendaten und die wettbewerbliche Dimension.⁶²⁴

So ergeben sich bspw. in Analogie zu organisationskulturellen Aspekten im Vergleich organisationaler Kaufprozesse in Japan und Nordamerika abweichende Verhaltenszüge durch eine unterschiedliche Bedeutung der Fremdkapitalgeber, der Fristigkeit zu treffender Entscheidungen, der Handhabung von Gruppenentscheidungsprozessen sowie des Verständnisses von Geschäftsbeziehungen.⁶²⁵ Die Art der Entscheidungsfindung von Asiaten und Nordamerikanern bzw. Europäern variiert kulturell bspw. im Hinblick auf die Akzeptanz bestimmter Situationen, die Einstellung zum Risiko oder den Umgang mit Gruppenentscheidungen.⁶²⁶

Thomas/ Grashof zeigen, dass sich ein Zusammenhang zwischen der Existenz bestimmender Kaufregeln und der Stabilität der internen (d. h. die Umwelt des Buying Centers) und der externen (d. h. die Umwelt der Organisation als Ganzes) Umwelt nachwei-

⁶²² Vgl. Pettigrew (1975), S. 4-6, 12-17.

⁶²³ Vgl. Dean / Sharfman (1993), S. 1072f., 1079. Zu weiteren Betrachtungen politischer Prozesse am Beispiel strategischer Planungsprozesse vgl. Bone-Winkel (1997).

⁶²⁴ Vgl. Morris (1992), S. 17-23.

⁶²⁵ Vgl. Murray/ Blenkhorn (1985), S. 60.

⁶²⁶ Vgl. Kwok (1997), S. 352-358.

sen lässt. In stabileren Umweltzuständen lassen sich Kaufentscheidungen durch organisationale Regeln festlegen. Die Möglichkeiten der Einflussnahme des Einzelnen sinken in diesem Zusammenhang. Die Tatsache, dass erfahrenere Mitglieder eines Buying Centers diese Regeln weniger wahrnehmen, kann entweder auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass sie diese Vorgaben bereits internalisiert haben oder darauf, dass ihnen komplexere Beschaffungsentscheidungen zugewiesen werden, die folglich weniger strikte Vorgaben durch die Organisation erfahren.⁶²⁷ Grønhaug führt Veränderungen in den Einflüssen der Umwelt ebenfalls auf die organisationalen Aufgaben und deren spezifische Umwelt sowie Marktmacht zurück.⁶²⁸ Abbildung 22 bereitet die Beiträge dieses Forschungsfeldes nochmals grafisch auf.

Gerade die Untersuchung von Pettigrew zeigt, wie sich mikropolitische Aktivitäten auf die Beschaffung auswirken können. Für die Immobilie ist vor allem aufgrund der Tatsache, dass viele Personen in der Unternehmung als Nutzer betroffen sind, von vergleichbaren Aktivitäten auszugehen. Analysiert werden muss, wie stark die politischen bzw. die rationalen Motive im jeweiligen Unternehmen verteilt sind. Parallel zu der Einflussnahme der Organisation wirkt sich die Unternehmensumwelt auf die Entscheidungsprozesse aus, indem bspw. eine stabile Umwelt das Aufstellen von Vorgaben fördert.

3.2.4 Interaktionsbetrachtungen

Teilaspekte der Partialanalysen zeigten bereits, dass zum Verständnis organisationaler Beschaffungsprozesse eine Analyse der anbietenden Unternehmen und der Interaktionen zwischen den potenziellen Geschäftspartnern benötigt wird. Zudem sind die Interaktionen zwischen den Beteiligten ein konstituierendes Merkmal industrieller Beschaffungsbeziehungen.⁶²⁹ Diese „[...] verlaufen [...] als interorganisationale und interdependente Transaktionsentscheidungsprozesse, [in denen] [...] Nachfrager und Anbieter als aktive Parteien eines interaktiven Systems wechselseitig und simultan in ihrem Entscheidungsverhalten voneinander abhängig sind.“⁶³⁰ Interaktionen umfassen dabei nicht nur die interpersonale Kommunikation, sondern zeigen auch eine physische Form durch den Austausch von Sach- und Dienstleistungen sowie von Informationen und Zahlun-

⁶²⁷ Vgl. Thomas/ Grashof (1982), S. 167.

⁶²⁸ Vgl. Grønhaug (1976), S. 228.

⁶²⁹ Vgl. zu den Eigenheiten des Marketings zwischen Unternehmen Punkt 2.1.2. So ist gerade die Bedeutung der Interaktion mit dem Kunden in der Neuproduktentwicklung typisch für das Industriegütermarketing. Vgl. Gruner/ Homburg (2000), S. 12.

⁶³⁰ Koch (1987), S. 1.

gen.⁶³¹ Der Analyse liegen stets implizit fünf Themen zu Grunde: die *Zeit* als Prozess, die *Interdependenz* der Handlungen, die *Relativität* der Handlungen im Vergleich mit anderen, die *Verbundenheit*, die Unternehmen durch Interaktion miteinander eingehen und die *subjektive Wahrnehmung* der beteiligten Partner.⁶³² Interaktionsansätze lassen sich generell in personale und organisationale und nochmal in dyadische und multipersonale bzw. -organisationale Konstellationen unterteilen.⁶³³ Im Folgenden werden jedoch lediglich organisationale Interaktionen betrachtet.

In Untersuchung der Interaktionen wird das Selling Center als passendes Pendant zum Buying Center auf Seiten der anbietenden Unternehmen definiert. **Hutt/ Johnston/ Ronchetto** definieren das Selling Center als informale und interfunktionale Einheit, die sich der Aufnahme und dem Erhalt der Austauschbeziehungen mit Kunden widmet. Neben dem Verkauf sind oft die Funktionsbereiche Logistik, Forschung und Entwicklung, Produktion und technische Unterstützung beteiligt.⁶³⁴ Im Buying Center ist der Gatekeeper als verbindendes Element für den unternehmensexternen Kontakt zum Selling Center verantwortlich.⁶³⁵ Jedoch ergeben sich in der Konzeption einer verbindenden Person im interorganisationalen Kontakt Veränderungen während des Entscheidungsprozesses. Zudem variiert diese Rolle abhängig von der jeweiligen Organisation und Kaufsituation.⁶³⁶ **Lau/ Razzaque/ Ong** differenzieren die positiven Funktionen des Gatekeepers von den negativen, die zu unerwünschten Ergebnissen für die anbietende und die nachfragende Organisation führen können. Insbesondere in instabilen Umweltzuständen, in denen die Unsicherheit über eine Beschaffung besonders groß ist und bei Beschaffungen, die eine hohe Interdependenz in den einzelnen Aufgaben aufweisen, kommt dem Gatekeeper eine gesteigerte Bedeutung zu. In hoch formalisierten Prozes-

⁶³¹ Die Analyse betrachtet zudem Anpassungen des sozialen und physischen Austauschs. Zusätzlich können intraorganisationale Veränderungen sich direkt auf die Interaktionsbeziehung auswirken. Vgl. Håkansson/ Wootz (1979), S. 32f.

⁶³² Vgl. Ford/ Håkansson (2005), S. 8-21.

⁶³³ Vgl. Backhaus/ Koch (1985), S. 378f. Auf der persönlichen Ebene orientieren sich die Bemühungen des Anbieters vorrangig an Ähnlichkeiten zwischen den beteiligten Personen auf beiden Seiten, bspw. hinsichtlich eines übereinstimmenden Rollenverhaltens. Macht in den Beziehungen äußert sich in der Beeinflussung durch Kompetenz und Sympathie. Bedeutsam ist die Stimmigkeit zwischen Position, Kompetenz und sozialen Gesichtspunkten. Vgl. Pepels (2005), S. 199.

⁶³⁴ Vgl. Hutt/ Johnston/ Ronchetto (1985), S. 33f. Analog zum Beschaffungsverhalten ermöglichen Partialanalysen die Beschreibung verschiedener Verkaufssituationen. Vgl. ebenda, S. 35-37.

⁶³⁵ Zu den weiteren Rollen im Buying Center vgl. Punkt 3.2.3.1.

⁶³⁶ Vgl. Wind/ Robertson (1982), S. 181f.

sen erhält die Einkaufsfunktion die Rolle des Gatekeeper und kann den Zugang zu anderen relevanten Gesprächspartnern im Unternehmen versagen.⁶³⁷

Johnston/ Bonoma gehen in zwei Beiträgen einem ähnlichen Gedanken nach. Sie untersuchen die Interaktionsmuster zwischen dem verkaufenden Unternehmen, dem kaufenden Unternehmen und *anderen Parteien* sowie die intraorganisationalen Prozesse beim Käufer.⁶³⁸ Anhand der Dimensionen vertikale und laterale Beteiligung, Extensivität der Kommunikation, Anschluss an das Kommunikationsnetzwerk sowie Zentralität im Kommunikationsnetzwerk werden die Ausprägungen der Interaktionen in den untersuchten Buying Centern dargestellt.⁶³⁹ Diese lassen sich auf die Variablen der organisationalen Struktur und Kaufsituation zurückführen. Die *organisationale Struktur* lässt sich dabei anhand von Größe, Komplexität, Formalisierung und Zentralisierung und die *Kaufsituation* anhand von Bedeutung, Komplexität, Neuartigkeit und Kaufklasse beschreiben. Die Merkmale der *Kaufsituation* eignen sich eher als Wirkungsvariable für die Interaktionen, was durch die Tatsache, dass sie ebenfalls in hohem Maße organisationale Eigenschaften bestimmen, zu begründen ist.⁶⁴⁰

Wren/ Simpson sehen die Interaktionsumwelt in einer dyadischen Geschäftsbeziehung als Konstrukt, in dem die Eigenschaften der anbietenden und nachfragenden Unternehmen aufeinandertreffen. Die Ergebnisse der Interaktion reflektieren die unterschiedlichen Einflüsse. Die Interaktionsumwelt wird von der Beziehungsstruktur und dem Kommunikationsklima bestimmt. Lässt sich die Beziehungsstruktur durch den Austausch der Parteien, die Rollenwahrnehmung und die Machtverteilung skizzieren, sind dies beim Klima die Frequenz, die Richtung, die Art und der Inhalt der Kommunikation.⁶⁴¹ Die Interaktion zwischen Unternehmen verbinden die intraorganisationalen Akti-

⁶³⁷ Vgl. Lau/ Razzaque/ Ong (2003), S. 93-96.

⁶³⁸ "[...] transactions [...] occur through an interactive process between individuals within functional departments and hierarchical levels in both supplier and customer firms." Turnbull/ Valla (1986), S. 3.

⁶³⁹ Vgl. Johnston/ Bonoma (1981a), S. 254-256. Die Zentralität des Einkäufers bestimmt in diesem Beispiel die Ausrichtung der Marketingbemühungen.

⁶⁴⁰ Vgl. Johnston/ Bonoma (1981b), S. 152-154. Die zusätzlich geäußerte Idee der Angemessenheit der Ansprache verschiedener hierarchischer Ebenen durch die anbietende Organisation greift Woodside auf, indem er ein Beispiel für unangemessene Beziehungsknüpfung im Rahmen der organisationalen Beschaffung beschreibt. Vgl. Woodside (2003), S. 318f.

⁶⁴¹ Vgl. Wren/ Simpson (1996), S. 66f. Zur Nutzung von Emotionen und Vertrauen zum Aufbau einer Geschäftsbeziehung vgl. Andersen/ Kumar (2006). Wilson beschreibt einen Ansatz, wie Beziehungsvariable wie Vertrauen, gemeinsame Ziele, Angleichungen oder Kooperationen in den Beziehungsentwicklungsansatz eingearbeitet werden können. Vgl. Wilson (1995), S. 339f.

vitäten, die auf beiden Seiten unternommen werden. Diese Kommunikationsnetzwerke begründen eine Beziehung zwischen den Parteien, die wiederum u. a. von der Stabilität der Umwelt, dem Vertrauen, dem Engagement, den Verhandlungen, dem Konfliktmanagement, der Anpassungsfähigkeit, dem Verhalten des Geschäftspartners und der gegenseitigen Abhängigkeit bestimmt wird.⁶⁴²

Wilson spricht sich in ihrem Beitrag daher für eine systemische Betrachtung der organisationalen Beschaffung aus, in der nicht nur die Interaktion als zwei ineinandergreifende Zyklen der Beschaffung respektive des Verkaufs betrachtet werden, sondern von der linearen Forschungsperspektive Abstand genommen wird, um Schleifen und wiederkehrende Strukturen in der organisationalen Beschaffung zu berücksichtigen.⁶⁴³

In Ergänzung des jeweiligen Buying bzw. Selling Centers sind andere an einer Beschaffungsentscheidung beteiligte Personen wie Anwälte oder Berater mit einzubeziehen, die direkt oder indirekt Mitglied eines Beschaffungsnetzwerks werden.⁶⁴⁴ So erfolgt die Einbindung von technischen Beratern bei komplexen Produkten zur Reduktion der Unsicherheit hinsichtlich ihrer Eignung für das Unternehmen. Wird die Kaufsituation als recht neu und komplex empfunden, ist es umso wahrscheinlicher, dass ein externer Berater Teil des Buying Centers wird. Hat das Unternehmen intern jedoch einen erfahrenen technischen Fachmann im Buying Center, der über einen guten Zugang zu einem externen Netzwerk verfügt, ein solides Wissen über die Produktklasse hat und zudem eine fachliche Rolle im Unternehmen spielt, ist es unwahrscheinlich, dass ein externer Berater beauftragt wird.⁶⁴⁵ In einer Erweiterung der Perspektive um die Auswirkungen organisationalen Lernens auf die Beauftragung externer Berater lässt sich feststellen, dass Unternehmen durch externe Berater lernen, was sich in einer erhöhten internen Informationssuche äußert. Zeitlich versetzt geht damit der Effekt einher, dass durch die verbesserte interne Informationssuche ebenfalls die externe ausgedehnt wird. Generell haben die Formalisierung und strategische Bedeutung einer Beschaffung einen positiven Effekt auf die Einbeziehung eines externen Beraters, während vorherige Erfahrungen und die Rechenschaftspflicht eines Buying Center-Mitglieds vielmehr einen negativen Effekt ausüben.⁶⁴⁶

⁶⁴² Vgl. Johnston/ Lewin (1996), S. 4f.

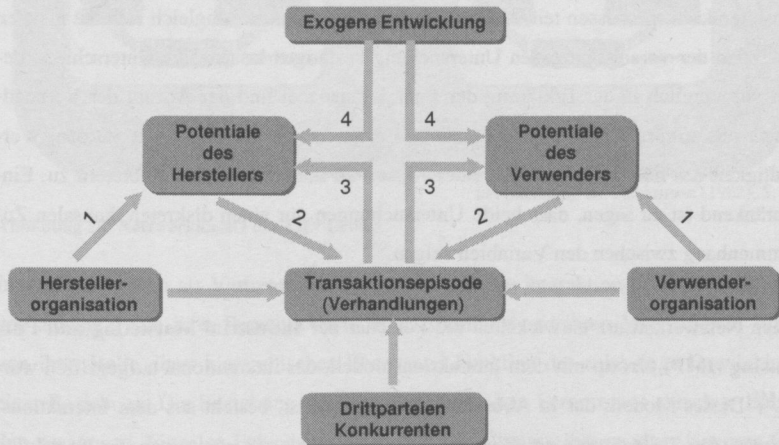
⁶⁴³ Vgl. Wilson (1996), S. 13f.

⁶⁴⁴ Vgl. Bristor/ Ryan (1987), S. 256.

⁶⁴⁵ Vgl. Dawes/ Patterson/ Midgley (1997), S. 92, 96.

⁶⁴⁶ Vgl. Dawes/ Lee/ Midgley (2007), S. 287f. 295f.

Das Konzept des Buying Centers wurde in diesem Abschnitt um das Selling Center und unternehmensexterne Interaktionen ergänzt, um im weiteren Verlauf über das anbietende Unternehmen hinaus die Einflüsse anderer Akteure in den Entscheidungsprozessen berücksichtigen zu können. Über diese Erweiterung des Buying bzw. Selling Centers gehen Netzwerkansätze noch hinaus, indem sie mehr als zwei Organisationen und die verbundenen Interaktionen berücksichtigen. Dabei werden Austauschbeziehungen zwischen dem Verkäufer und anderen Kunden, dem Kunden und seinen Kunden oder zwischen dem Kunden und einem Wettbewerber betrachtet, die direkt oder indirekt, in Kooperation wie im Wettbewerb, in einem Netzwerk verbunden sind.⁶⁴⁷ Zwei bekannte Ansätze werden im Folgenden kurz skizziert.



Quelle: Kutschker/ Kirsch (1978), S. 8.

Abbildung 23: Multiorganisationaler Interaktionsansatz nach Kutschker/ Kirsch

Kutschker/ Kirsch entwickeln einen multiorganisationalen Ansatz, der auf dem Konstrukt der Transaktionsepisode⁶⁴⁸ und der Potentiale beruht. Wie in Abbildung 23 zu sehen, richten sich die Aktivitäten der anbietenden und nachfragenden Organisationen in einem Transaktionsprozess primär auf die Beschaffung einer bestimmten Sach- oder Dienstleistung. Zugleich unternehmen sie Maßnahmen zum Aufbau und Erhalt von Potenzialen (1), die ihrerseits aus Vorerfahrung auf die aktuelle Transaktionsepisode Auswirkungen haben (2). Die Potentiale der Geschäftspartner werden jedoch noch von den

⁶⁴⁷ Vgl. Mattsson (2004), S. 177. Zur weiteren Entwicklung vgl. ebenda, S. 179-185.

⁶⁴⁸ Zum Verhältnis von Transaktionen und Beziehungen vgl. Ausführungen in Punkt 3.2.5.

Ereignissen des Transaktionsprozesses (3) und exogenen Entwicklungen bspw. in der technologischen Umwelt des Unternehmens (4) geprägt.⁶⁴⁹

Kern zufolge lässt sich der Verlauf eines Transaktionsprozesses mit der Buying Center-Struktur, der Beziehungsintensität und situativen Faktoren erklären. Die Größe eines Unternehmens wirkt sich stark auf die Intensität der Beziehung und der Größe des Buying Centers aus und somit indirekt auch auf den Transaktionsverlauf. Die Dauer der Transaktion schlägt sich in häufigeren Verhandlungsrunden nieder und verlängert sich aufgrund der Buying Center-Größe und der Intensität der Geschäftsbeziehung.⁶⁵⁰

Theile findet im Hinblick auf die Etablierung einer Geschäftsbeziehung aus fortlaufenden Interaktionsprozessen teilweise divergierende Ergebnisse, obgleich sich die meisten Aussagen der vorangegangenen Untersuchung bestätigen lassen. Die Unterschiede liegen vornehmlich in der Erklärung der Interaktionsdauer und der Anzahl der Verhandlungen. So nimmt die Interaktionsdauer mit zunehmender Buying Center-Größe, Werthaltigkeit des nachgefragten Guts oder Anzahl an konkurrierenden Anbietern zu. Einschränkung ist zu sagen, dass beide Untersuchungen nur einen diskreten, kausalen Zusammenhang zwischen den Variablen zeigen.⁶⁵¹

Einen Netzwerkansatz entwickelten die Forscher der **Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group** mit dem Interaktionsmodell, das international aufgegriffen wurde.⁶⁵² Dieses Modell, das in Abbildung 24 zu sehen ist, besteht aus dem Interaktionsprozess, den Teilnehmern am Prozess, der Atmosphäre, die zum einen die Interaktion beeinflussen kann und vom Prozess beeinflusst wird sowie der Umwelt, in der die Interaktion stattfindet. Die Ausprägungen des *Interaktionsprozess* lassen sich in kurz- und langfristige unterscheiden. Kurzfristig geht es in den Transaktionsepisoden um den Austausch von Sach- bzw. Dienstleistung, Informationen und finanziellen Leistungen sowie einen sozialen Austausch, der damit einhergeht. Langfristig entwickeln sich daraus Geschäftsbeziehungen, die sich durch die Institutionalisierung der Rollen der beiden Geschäftspartner ergeben und die mitunter gegenseitige Zugeständnisse bzw. Anpassungen

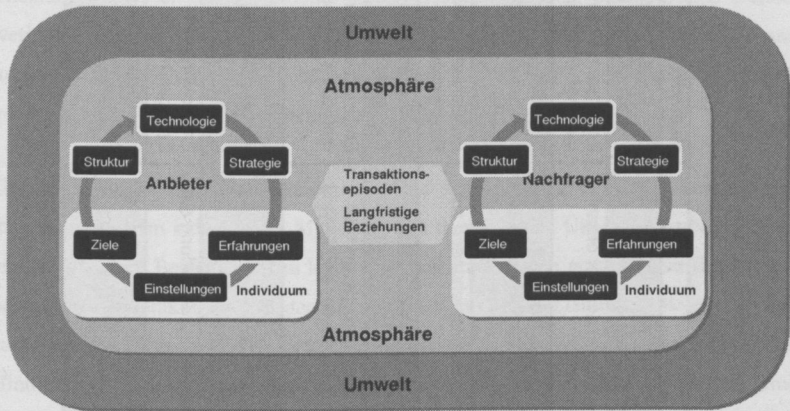
⁶⁴⁹ Vgl. Kutschker/ Kirsch (1978), S. 8f.

⁶⁵⁰ Vgl. Kern (1990), S. 218.

⁶⁵¹ Dazu sowie zu einer Gegenüberstellung der konkreten Ergebnisse vgl. Theile (2004), S. 209. Zu Aussagen über die Wirkung von Geschäftsbeziehungen auf den Abschluss einer Transaktion vgl. auch Kapitzka (1987), S. 164-171.

⁶⁵² Vgl. dazu Weiterentwicklungen in Johnston/ Lewin/ Spekman (1999) sowie die Literatur in Punkt 3.2.5.

mit sich bringen. In den *interagierenden Unternehmen* wirken sich die Organisation und die Individuen separat auf die Interaktion aus. Einflussfaktoren auf die Interaktion stellen der Umgang mit Technologie, die Größe, Struktur und Strategie einer Organisation sowie die Erfahrung der Organisation mit Interaktionsbeziehungen dar.



In Anlehnung an: Håkansson (1982), S. 24.

Abbildung 24: Netzwerkansatz der IMP Group

Individuen werden als Vertreter der Organisation in die Interaktion involviert und prägen abhängig von ihrer Persönlichkeit, ihrer Erfahrung und ihren Motivationen sowie von ihrer Rolle, ihrer hierarchischen Ebene und Funktion die zukünftige Entwicklung einer Beziehung. Die Beziehung selbst setzt sich aus dem Lernprozess einzelner Episoden zusammen. Einzelne Episoden können die Einstellung selbst zu einer längeren Geschäftsbeziehung drastisch verändern.⁶⁵³

Die Entwicklung dieser Beziehung findet in der *Interaktionsatmosphäre* statt, die bspw. in Abwägung der Vor- und Nachteile bestimmt, wie eng die interagierenden Unternehmen zusammenarbeiten. So ergeben sich bspw. Kostenvorteile durch eine Senkung der Distributions-, Verhandlungs- und Verwaltungskosten im Sinne der institutionenökonomischen Überlegungen oder Kontrollvorteile durch eine Absicherung der Absatz- bzw. Beschaffungsseite durch ein wechselseitiges Macht- und Abhängigkeitsverhältnis. Zudem prägen die Wahrnehmung der und die Erwartungen an die Interaktion deren Atmosphäre. Diese resultiert – wie im Strukturmodell nach Webster/ Wind – teilweise

⁶⁵³ Zum Einfluss entscheidender Ereignisse auf die Geschäftsbeziehung vgl. Backhaus/ Bauer (2000), S. 27-30, 44f.

Autor	Jahr	Untersuchungsgegenstand	Methodik
Lau/ Razzaque/ Ong	2003	Untersuchung des Verhaltens von Gatekeepern in der Beschaffung und Analyse der Einflussfaktoren der Organisation und des Buying Centers	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Johnston/ Bonoma	1981	Entwicklung und Operationalisierung interaktiver Dimensionen aus der organisationalen Struktur und Eigenschaften der Kaufsituation	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Johnston/ Bonoma	1981	Messung der Interaktionsmuster zwischen Buying Center, Selling Center und anderen Parteien anhand verschiedener Dimensionen zur Klassifizierung der wechselseitigen Kommunikation	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Wren/ Simpson	1996	Entwicklung eines dyadischen Modells der Käufer-Verkäufer-Beziehungen zur Abbildung der Dynamik der wechselseitigen Interaktion	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Johnston/ Lewin	1996	Entwicklung eines Modells zu organisationalen Kommunikationsnetzwerken und der Determinanten der Käufer-Verkäufer-Beziehungen	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Dawes/ Patterson/ Midgley	1997	Untersuchung der Beteiligung externer Berater in technologieintensiven Märkten abhängig von Kaufsituation, Organisationsstruktur, individueller und Buying Center Charakteristika	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Dawes/ Lee/ Midgley	2007	Analyse der Effekte der Beteiligung externer Berater auf das organisationale Lernverhalten hinsichtlich interner und externer Informationssuche	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Kutschker/ Kirsch	1978	Entwicklung eines multiorganisationalen Interaktionsmodells zur Abbildung der Verhandlungsprozesse in der Beschaffung	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Håkansson	1982	Entwicklung eines Interaktionsmodells als Netzwerkansatz zur Erklärung der Entwicklung von Einzeltransaktionen zu institutionalisierten Transaktionen	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens

eigene Darstellung

Abbildung 25: Literaturüberblick zu Interaktionen in der Beschaffung

aus Einflüssen der übergeordneten Umwelt, der Struktur und Dynamik des Marktes, der eigenen Position im Wettbewerbsumfeld, den Internationalisierungstendenzen und dem sozialen System, aus dem das Unternehmen heraus operiert.⁶⁵⁴

Thematisch ergeben sich rechtliche, soziologische, politische, ökonomische, wettbewerbstechnische und ökologische Einflüsse des Makroumfelds auf die Interaktionsatmosphäre und die Form der Geschäftsbeziehung.⁶⁵⁵ Die verschiedenartige Berücksichtigung von Interaktionen in der Literatur zeigt Abbildung 25.

Gerade die Einbeziehung der Interaktionen und der multiorganisationalen Ansätze vermag zum einen im industriellen Marketing den thematischen Übergang zu Netzwerken und langfristigen Beziehungen zu legen und zum anderen den notwendigen Erklärungsbeitrag zu der Funktionsweise der Interaktionen in der Anmietung zu liefern. Darauf aufbauend wird im nachstehenden Exkurs diskutiert, wie bedeutend Beziehungen im Hinblick auf Entscheidungsprozesse in der Anmietung sind und bis zu welchem Grad Geschäftsbeziehungen in diesem immobilienökonomischen Kontext eine Rolle spielen.

3.2.5 Exkurs: Bedeutung von Geschäftsbeziehungen in Mietverhältnissen

Es ist diskussionswürdig, wie die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen im immobilienökonomischen Kontext zu sehen ist und inwieweit es möglich ist, Geschäftsbeziehungen, vergleichbar mit anderen Industrien, zu etablieren. Die im vorherigen Kapitel angesprochene Synchronisierung der Kauf- und Verkaufsaktivitäten der beteiligten Unternehmen führt unter gewissen Bedingungen zu einer kooperativen Beziehung. So erhöhen vorherrschende Marktbedingungen wie ein intensiver Wettbewerb und eine rasche technologische Entwicklung bspw. die Wahrscheinlichkeit einer engen Zusammenarbeit. Ob diese Beziehungen funktionieren, hängt maßgeblich von der Verteilung von Macht und Abhängigkeit zwischen den potenziellen Partnern ab. Zudem sind die Unterstützung durch das Management in den kooperierenden Unternehmen sowie die Vereinbarkeit von Zielen und Visionen nicht zu vernachlässigen.⁶⁵⁶

Das Verständnis des organisationalen Beschaffungsverhaltens befindet sich im Wandel. Dafür sind vor allem zwei Dimensionen ausschlaggebend: Das regionale Spektrum von

⁶⁵⁴ Vgl. Håkansson (1982), S. 15-24.

⁶⁵⁵ Vgl. Johnston/ Lewin/ Spekman (1999), S. 264f.

⁶⁵⁶ Vgl. Wilson (1996), S. 16.

Beschaffungen vergrößert sich zunehmend weg von heimischen hin zu globalen Märkten, zudem erfahren die Beziehungen zwischen dem Kunden und dem Zulieferer eine veränderte Betrachtung von Transaktionen zu andauernden Beziehungen. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit sich die Interaktionen zwischen den Parteien in der Beschaffung wirklich im Hinblick auf die Eigeninteressen und die gegenseitige Abhängigkeit stärker aufeinander beziehen. Die Forschung dazu untersucht diesen neuen Kontext und bildet vielfältige Forschungsfelder.⁶⁵⁷

Zunächst sind die Zustände einer Verbundenheit zwischen einem anbietenden und einem nachfragenden Unternehmen zu klären. Aus dem bisherigen Kontext ergeben sich die Transaktionsepisode als Einheit eines Geschäftskontakts und die Geschäftsbeziehung als kontinuierliche Reihenfolge von Transaktionen.⁶⁵⁸ In Transaktionen überwiegt der reine Austausch der Güter mit geringer strategischer Bedeutung und stark ökonomischer Fokussierung. Klassischerweise findet kein Bezug zu vorangegangenen Transaktionen statt. Fände eine Berücksichtigung der Identität der Vertragspartner statt, änderte sich das Verhältnis im Sinne eines beginnenden Beziehungsaufbaus. Geschäftsbeziehungen überdauern eine gewisse Zeit. Der sozialen Austausch bringt neben ökonomischen Aspekten komplexe, persönliche, nichtwirtschaftliche Elemente – typischerweise bei hohen Investitionssummen, hohen Wechselkosten und ausgedehnter Dauer des Austausches – mit sich.⁶⁵⁹ Die Kontinuität von gemeinsamen Interaktionen etabliert in bestimmten Industrien ein Beziehungsnetzwerk. Zugleich hängt die Ausgestaltung einer Beziehung von den organisationalen Strukturen, den vergangenen Transaktionen zwischen den Unternehmen und den individuellen Wahrnehmungen und Erfahrungen ab.⁶⁶⁰

Derzeit wird abwägend diskutiert, ob die Auffassung von und Bemühung um Geschäftsbeziehungen nicht differenziert betrachtet werden müssen. So zeigen Studien, dass lebenslange Kunden nicht notwendigerweise profitabel sein müssen, zudem erge-

⁶⁵⁷ Vgl. Sheth (1996), S. 11f.

⁶⁵⁸ Holmlund unterscheidet weiter Analyseebenen einer Geschäftsbeziehung in a) Aktion, als individuelle Initiative eines Unternehmens, b) Episode, als Interaktion im Sinne aufeinander bezogener Aktionen, c) Sequenzen, als Gruppe von Episoden bspw. ein einzelnes Projekt, d) Beziehungen und e) die Partnerbasis als Gesamtheit aller Geschäftsbeziehungen. Vgl. Holmlund (2004), S. 280-282.

⁶⁵⁹ Vgl. Sheth/ Shah (2003), S. 628.

⁶⁶⁰ Vgl. Kutschker (1985), S. 386. Zur Beschreibung der Entwicklung von Interaktionen über Beziehungen zu Netzwerken vgl. Turnbull/ Ford/ Cunningham (1996), S. 44-48. Medlin unterstellt zudem eine Veränderung von Interaktion im Hinblick auf Zweck, Basis und Verhaltensmuster im Zeitverlauf. Vgl. Medlin (2004), S. 189f.

ben sich in langfristigen Beziehungen oft Opportunismus und ein Verlust an Objektivität.⁶⁶¹

Dem entgegen stehen Kontextdimensionen, die bspw. die wirtschaftliche Bedeutung der Beschaffung für das nachfragende Unternehmen und die Schwierigkeit der Beschaffung beschreiben und dadurch die Verkäufer-Käufer-Interaktionen klassifizieren.⁶⁶² Eine Beschaffung, die sich für das nachfragende Unternehmen als besonders schwierig und für den wirtschaftlichen Zusammenhang bedeutsam darstellt, wird sich eher für ein partnerschaftliches Verhältnis eignen als in dem Fall, in dem der wirtschaftliche Einfluss gering und die Beschaffung einfach zu gestalten ist.⁶⁶³ Obwohl sie diesen Zusammenhang anerkennen, sehen **Spekman/ Carraway** in unterschiedlichen geschäftlichen, kulturellen und sozialen Kontexten allein nicht die Erklärung für einen schwierig zu gestalten- den Übergang von der einzelnen Transaktion zur langfristigen Zusammenarbeit. Vielmehr gibt es auf dem Weg Hemmnisse, denen man mit der Aktivierung von Kompetenzen, Beziehungstreibern und fundamentalen Voraussetzungen wie Vertrauen begegnen muss.⁶⁶⁴ Zu diskutieren ist daher, wie bedeutsam Büroimmobilien in der Wertschöpfung der anmietenden Unternehmen sind bzw. wahrgenommen werden und wie die Lage auf dem Immobilienmarkt, die Schwierigkeit eine Büroimmobilie zu finden, beeinflusst. Gerade vor dem Hintergrund einer wirtschaftlich bewussteren Abwägung der anmietenden Unternehmen durch die wachsende Transparenz im Immobilienmarkt, aber auch vor strukturellen Veränderungen wie dem aufziehenden Verdrängungswettbewerb der Anbieter, absehbaren Veränderungen mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Nachfrage oder kürzeren Vertragslaufzeiten muss die Frage gestellt werden, ob nichtwirtschaftliche Aspekte in der Geschäftsbeziehung zur Differenzierung genügen.

⁶⁶¹ Vgl. dazu Sharma/ Pillai (2003), S. 624 oder Sheth/ Shah (2003), S. 627.

⁶⁶² Vgl. zur Betrachtung von Beziehungen und Partnerschaften die Untersuchungen zur Quasi-Rente (vgl. u.a. Ploetner/ Ehret (2006); Backhaus/ Büschken (1999); Backhaus/ Aufderheide/ Späth (1994)) und zu Geschäftstypen (vgl. Backhaus/ Voeth (2007), S. 184-204; Mühlfeld (2004)). Beide Erklärungsansätze finden vornehmlich im deutschsprachigen Raum Beachtung. Zur institutionenökonomischen Basis dieser Beiträge vgl. u.a. Backhaus (1992); Kleinaltenkamp (1992) oder Günter (1992) bzw. den Beitrag von Kaas (1995) in dem von ihm herausgegebenen Sonderheft der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.

⁶⁶³ Zu anderen Klassifizierungen von Beziehungen vgl. u.a. Donaldson/ O'Toole (2000).

⁶⁶⁴ Für die einzelnen Unternehmen ergibt sich somit stets die Abwägung zwischen Vertrauen und Zusammenarbeit einerseits und Opportunismus und egoistischem Handeln andererseits. Vgl. Spekman/ Carraway (2006), S. 10-12.

Autor	Jahr	Untersuchungsgegenstand	Methodik
Lau/ Razzaque/ Ong	2003	Untersuchung des Verhaltens von Gatekeepern in der Beschaffung und Analyse der Einflussfaktoren der Organisation und des Buying Centers	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Johnston/ Bonoma	1981	Entwicklung und Operationalisierung interaktiver Dimensionen aus der organisationalen Struktur und Eigenschaften der Kaufsituation	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Johnston/ Bonoma	1981	Messung der Interaktionsmuster zwischen Buying Center, Selling Center und anderen Parteien anhand verschiedener Dimensionen zur Klassifizierung der wechselseitigen Kommunikation	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Wren/ Simpson	1996	Entwicklung eines dyadischen Modells der Käufer-Verkäufer-Beziehungen zur Abbildung der Dynamik der wechselseitigen Interaktion	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Johnston/ Lewin	1996	Entwicklung eines Modells zu organisationalen Kommunikationsnetzwerken und der Determinanten der Käufer-Verkäufer-Beziehungen	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Dawes/ Patterson/ Midgley	1997	Untersuchung der Beteiligung externer Berater in technologieintensiven Märkten abhängig von Kaufsituation, Organisationsstruktur, individueller und Buying Center Charakteristika	Empirische Untersuchung im Rahmen eines Fragebogens
Dawes/ Lee/ Midgley	2007	Analyse der Effekte der Beteiligung externer Berater auf das organisationale Lernverhalten hinsichtlich interner und externer Informationssuche	Empirische Untersuchung im Rahmen persönlicher Interviews
Kutschker/ Kirsch	1978	Entwicklung eines multiorganisationalen Interaktionsmodells zur Abbildung der Verhandlungsprozesse in der Beschaffung	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens
Håkansson	1982	Entwicklung eines Interaktionsmodells als Netzwerkansatz zur Erklärung der Entwicklung von Einzeltransaktionen zu institutionalisierten Transaktionen	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens

eigene Darstellung

Abbildung 26: Literaturüberblick zu organisationalen Geschäftsbeziehungen

Hedaa/ Ritter identifizieren fünf verschiedene Orientierungsstufen im industriellen Marketing,⁶⁶⁵ die sich auf unterschiedliche Verkaufsargumente und Beziehungsintensitäten stützen und unterschiedliche Einstellungen bei Nachfragern und Anbietern aufzeigen. In der Fokussierung der Kompetenzen und Ansprache des Kunden muss jedoch darauf geachtet werden, dass diese für den Kunden zum einen relevant sind und dass Kunde und Anbieter die gleiche Orientierungsstufe verfolgen. So kann bspw. bei der Nachfrage nach einem eher rudimentären Problem ein „overengineering“-Effekt entstehen, der viel weit reichender das Problem des Kunden zu lösen sucht als dieser es eventuell möchte.⁶⁶⁶ So stellt sich in Anmietungsentscheidungen ebenfalls die Frage, wie umfassend die Immobilie als Gut und Faktor zur Wertschöpfung wahrgenommen und inwieweit die Beratungswilligkeit, die Bereitschaft zum Beziehungsaufbau oder die Preis-Leistungs-Sensitivität anmietender Unternehmen beeinflusst wird.

Sheth/ Shah untersuchen die Vorzüge einer langfristigen Geschäftsbeziehung kundenseitig und identifizieren sechs Vorbedingungen, die nachfragende Unternehmen eine etablierte Beziehung zum Zulieferer bevorzugen lassen⁶⁶⁷:

- die Struktur der Industrie
- die Entscheidungsfindungskultur
- die Entscheidungsfindungsstruktur
- die Risikotoleranz
- die Art des Kaufs
- die Transaktionskosten.

Ihnen zufolge werden Kunden insbesondere in Märkten, in denen Nachfrager durch die *Industriestruktur* über große Marktmacht verfügen, dazu neigen, konstante Beziehungen zum Zulieferer einzugehen, um diesen durch stabile Partnerschaften noch mehr in die Wertschöpfung einzubinden. Bei der *Entscheidungskultur* werden Entscheidungen, die vornehmlich von den Spezifikationen des zu beschaffenden Guts abhängen, eher zu ei-

⁶⁶⁵ Diese Stufen umfassen die Fokussierung der Produktion, der Produkte, des Marktes, der Kunden und der Netzwerke und entwickelten sich ähnlich zum Wandel der allgemeinen Marketingorientierung. Vgl. 2.1.3.1.

⁶⁶⁶ Vgl. Hedaa/ Ritter (2005), S. 716-719.

⁶⁶⁷ Damit folgen die Autoren ebenso der Vermutung, dass kontextuelle Faktoren die Festigung einer Geschäftsbeziehung bestimmen. Zu eher kontextuellen Faktoren in der Diskussion um Beziehungsmanagement vgl. u.a. die Diskussion in Hunt/ Arnett/ Madhavaram (2006a); Rese (2006) und Hunt/ Arnett/ Madhavaram (2006b). Zu eher psychologisch-kognitiven Erklärungsansätzen vgl. Kingshott (2006) oder Ringberg/ Gupta (2003).

ner Beziehung führen. Die Reputation der Zulieferer, die Funktionalität des Guts und seine technische Ausgestaltung wiegen bei den technischen Verantwortlichen, die in diesen Fällen die Entscheidung tragen, argumentativ schwerer als der Preis. Eine *Entscheidungsstruktur*, die sich aus mehreren Funktionen zusammensetzt oder zumindest die Interessen verschiedener Stakeholder vertritt, neigt ebenfalls dazu, langfristig eine Beziehung aufzubauen. Im Rahmen der organisationalen *Risikoeinstellung* führen etablierte Beziehungen dazu, das Risiko einer Beschaffung durch die Vertrautheit mit einem bekannten Zulieferer zu reduzieren. Die *Art des Kaufs* differenziert sich etwas von dem Kaufklassenansatz, indem behauptet wird, dass mit dem Gut verbundene Dienstleistungen die Neigung des Kundenunternehmens erhöhen, eine stabile Beziehung mit Zuliefererunternehmen einzugehen.⁶⁶⁸ *Transaktionskosten* erklären den Aufbau einer Geschäftsbeziehung durch die Reduktion von Transaktionskosten bzw. den Aufbau von Hemmnissen, diese zu beenden.⁶⁶⁹ Die relevanten Beiträge zu Geschäftsbeziehungen in der Beschaffung werden in Abbildung 26 nochmals gezeigt.

Eine Untersuchung zum Stand des Kundenbeziehungsmanagements in der Immobilienwirtschaft zeigt, dass das Verständnis von Kundenbeziehungen in keiner Weise mit dem sehr wertschöpfungs- und synergiegetriebenen Ansatz des Industriegütermarketings mithalten kann und vor allem der Kundengedanke in der Regel auf einer sehr operativen Ebene verweilt. Die Studie zeigt außerdem, dass die anbietenden Unternehmen sich immer noch mehr den eigenen Prozessen und Strukturen als der Erkundung des nachfragenden Unternehmens widmen.⁶⁷⁰

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ist es diskussionswürdig, ob die branchenspezifischen Besonderheiten der Immobilienwirtschaft nicht gegen die komplette Übertragung der Erklärungsansätze aus dem Industriegütermarketing sprechen. Vertretbar scheint, bei einer hohen Mietermacht nicht von relationalem Verhalten der anmietenden Unternehmen auszugehen, bei einem Großteil von Unternehmen von standardisierten Grundbedürfnissen bei einer Büroimmobilie (in Form von Bürotypen) auszugehen und bei einer fortschreitenden Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen an das Corporate Real Estate Management weniger verschiedenartiger Bedürfnisse zur Übereinstimmung bringen zu müssen. Sicherlich hemmen das mit der Anmietungsentscheidung

⁶⁶⁸ Zum Beitrag von Dienstleistungen als Zusatzleistungen vgl. die Äußerungen in Gebauer/ Friedli (2005), S. 70f. in Analogie zur Wandlung von Sach- zu Dienstleistungen. Zum Beitrag von Dienstleistungen im Interaktions- bzw. Kommunikationsprozess vgl. Grönroos (2004), S. 100-102.

⁶⁶⁹ Vgl. Sheth/ Shah (2003), S. 628-630.

⁶⁷⁰ Vgl. Pfnür/ Herzog (2006), S. 41.

verbundene Risiko und die anfallenden Transaktionskosten einen Anbieterwechsel, jedoch können Transaktionskosten genauso in das finanzielle Kalkül eines wirtschaftlich motivierten Anbieterwechsels einfließen.

Im Weiteren lässt die Betrachtung der Interaktion der Unternehmen im immobilienökonomischen Kontext die Möglichkeit offen, dass langfristige Beziehungen entstehen, wenngleich nicht davon auszugehen ist, dass diese durch den Kontext der Anmietungssituation notwendigerweise gefördert werden.

3.3 Theoretischer Bezugsrahmen zur Anmietung von Büroimmobilien

Die Analyse der Anmietung als Beschaffungssituation legt es nahe, die Modelle zum organisationalen Beschaffungsverhalten aus dem Industriegütermarketing für den neuen Untersuchungszusammenhang heranzuziehen. Im Folgenden wird ein verhaltenswissenschaftlich geprägter, theoriegeleiteter Bezugsrahmen der Anmietung von Büroimmobilien aufgestellt.

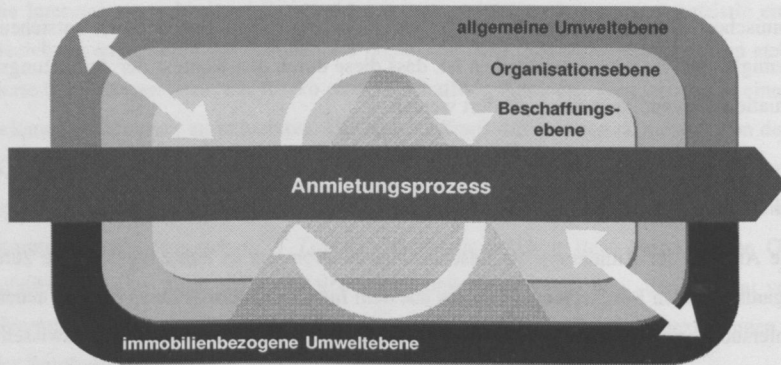
3.3.1 Komponenten der Anmietung von Büroimmobilien

In seinen grundlegenden Elementen orientiert sich der Bezugsrahmen an den verschiedenen bekannten Modellansätzen der Industriegütermarketingliteratur. Abbildung 27 zeigt schematisch den Überblick über die beiden Komponenten des Bezugsrahmens: die prozess- und die interaktionsspezifische Komponente des Anmietungsverhaltens. Beide wirken gemeinsam auf die Anmietungsentscheidung im Wechselspiel. So wird bspw. eine etablierte Vermieter-Mieter-Beziehung im Falle einer Wiedermanmietung in aller Regel nicht sämtliche Phasen des Entscheidungsprozesses umfassen, da bestimmte Informationen, die in einer Neuanmietungssituation vonnöten sind, bereits vorliegen und sich die Personen bzw. Organisationen aus vorherigen Erfahrungen bereits kennen.

Die Darstellung greift in der Struktur der Ebenen auf den Aufbau nach Webster/ Wind zurück und würdigt die Einflüsse der individuellen, der gruppenbezogenen und der intraorganisationalen Ebenen auf die Anmietungsentscheidung. Durch die Integration der *anderen Parteien in der Anmietung* sowie des *Letting Centers*⁶⁷¹ wird die rein nachfra-

⁶⁷¹ Darunter ist in Analogie zum Selling Center, die Gruppe von Personen zu verstehen, die auf Seiten des Vermieters tätig wird, um eine Büroimmobilie zu vermieten.

gefoкусierte Betrachtung des *Renting Centers*⁶⁷² aufgegeben, sodass implizit eine abgeschwächte Form eines Interaktionsmodells in die Konzeption eingebracht wird. Die Bedeutung von interaktionsspezifischen Faktoren im Anmietungsverhalten zeigt sich darüber hinaus in der Berücksichtigung als eigenständige Komponente.



eigene Darstellung

Abbildung 27: Theoretischer Bezugsrahmen der Anmietung von Büroimmobilien

3.3.2 Prozessspezifische Komponente

Die erste Komponente des Bezugsrahmens bilden die prozessspezifischen Faktoren des Anmietungsverhaltens. Darunter sind die Einflüsse zu verstehen, die nicht direkt aus den Interaktionen der Parteien entstehen, sondern primär sich auf den Prozess und die Anmietungssituation als solche beziehen. Dazu dienen vor allem die kaufbezogenen Aspekte der Totalmodelle von **Sheth** und **Johnston/ Lewin**, die bspw. die Risikowahrnehmung in der Anmietung expliziter thematisieren. Einen ähnlichen Bezug leisten die vorgestellten Erklärungsansätze der Kaufklassen.

Neben dem offensichtlichen Bezug zu den Prozessphasen findet das Selektionsvorgehen von **Choffray/ Lilien** parallel zum Phasenverlauf Anwendung, um die Auswahl unter den möglichen Alternativen zu illustrieren. Somit wird nicht nur aufgezeigt, welche Aktivitäten in den einzelnen Phasen unternommen werden, sondern auch, wie sich im Verhältnis dazu die Auswahl an Alternativen kontinuierlich reduziert.

⁶⁷² Darunter ist in Analogie zum Buying Center, die Gruppe von Personen zu verstehen, die auf Seiten des Mieters tätig wird, um eine Büroimmobilie anzumieten.

Die prozessspezifische Komponente des Anmietungsverhaltens wird in Abbildung 28 dargestellt. Im Zentrum der Betrachtungen findet sich der Entscheidungsprozess mit den der Anmietungssituation angeglichenen Phasen, der sich in:

- Feststellung des Anmietungsbedarfs,
- Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien,
- Informationssuche und -auswertung,
- Alternativenentwicklung und -bewertung,
- Auswahl der Büroimmobilie,
- interne Genehmigungsprozesse sowie
- Verhandlungen und Vertragsabschluss gliedert.

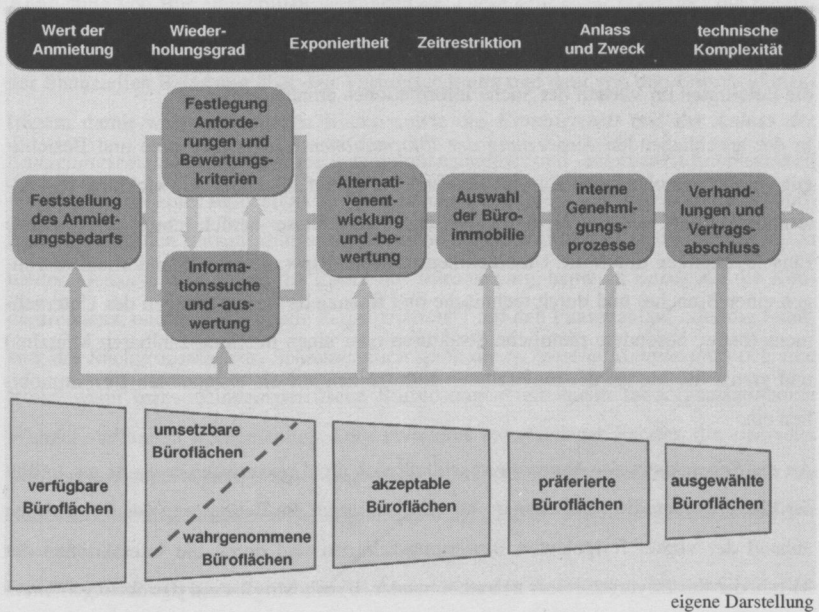


Abbildung 28: Prozessspezifische Komponente des Anmietungsverhaltens

Den Anfang eines Anmietungsprozesses bildet die *Feststellung des Anmietungsbedarfs*. Sehr häufig ergeben sich Entscheidungen, eine neue Büroimmobilie zu suchen, aus Gründen der organisatorischen Umgestaltung⁶⁷³ oder aufgrund des anhaltenden Drucks in den Unternehmen, die Nutzungskosten der Immobilie zu senken oder die Nutzungs-

⁶⁷³ Die Impulse zu einer Veränderung der Büroimmobilien kommen aus internen Veränderungen der Unternehmen in ihrer Struktur (Outsourcing oder Personalabbau) oder in ihrer Kultur (erhöhter Kommunikationsbedarf durch stärkere Team- und Projektarbeit). Vgl. Falk (2004), S. 182, 185-187.

intensität der existierenden Fläche zu optimieren.⁶⁷⁴ Mitunter läuft einfach der Mietvertrag aus oder es bietet sich die Option, einen Vertrag zu verlängern bzw. wegen einer eingeräumten Kündigungsoption vorzeitig zu beenden. Genauso kann es im wirtschaftlichen Interesse des Vermieters liegen, ein Mietverhältnis zu kündigen bzw. nicht weiter zu verlängern.

Die nächsten beiden Schritte können im zeitlichen Ablauf kaum exakt getrennt werden. Die *Festlegung der Anforderungen* an und die *Bewertungskriterien* für Büroimmobilien werden in der immobilienökonomischen Literatur der *Informationssuche* vorangestellt, wobei eine gewisse Parallelität durchaus vorstellbar ist, da Informationen aus beiden Aktivitäten für das weitere Fortkommen in der jeweils anderen Phase notwendig sind. Im Rahmen der schrittweisen Selektion⁶⁷⁵ von Büroimmobilien werden aus allen auf dem Markt verfügbaren Büroimmobilien lediglich die Flächen wahrgenommen, über die die Beteiligten im Verlauf der Suche Informationen erhalten haben.

In der anschließenden *Auswertung der Informationen* mittels Exposés und Besichtigungen der verschiedenen Büroflächen und der darauf folgenden Entwicklung von Alternativen findet ein weiterer Selektionsschritt statt. Dieser berücksichtigt verschiedene Einschränkungen durch die Unternehmensumwelt (bspw. gewisse Standortanforderungen einer Branche) und durch technische und finanzielle Anforderungen des Unternehmens (bspw. besondere räumliche Strukturen oder einen maximal zahlbaren Mietzins) und grenzt die Menge der umsetzbaren Büroflächen auf die akzeptablen Büroimmobilien ein.

An die *Entwicklung der Alternativen* schließt sich die *Alternativenbewertung* an. In dieser Phase werden die verbliebenen Alternativen durch die Beurteilung der Büroflächen anhand der vorher festgelegten Bewertungskriterien und durch die Interaktionen der Mitglieder des *Buying Centers* a) untereinander, b) mit Mitgliedern des *Selling Centers* und c) mit *anderen Parteien* in der Anmietung die Büroflächen auf die präferierten Alternativen reduziert.

Im nächsten Schritt erfolgt die *Entscheidung für eine Büroimmobilie*, gefolgt von den *Verhandlungen* über die einzelnen Modalitäten des Mietvertrags und den *Vertragsab-*

⁶⁷⁴ Vgl. Krummacker (1994), S. 728.

⁶⁷⁵ Die beschriebenen Selektionsschritte nehmen Anlehnung an Choffray/ Lilien (1978), S. 22f. sowie Schmid (1996), S. 57. Das gesamte Flächenangebot steht aufgrund unterschiedlicher Vermarktungsdauern, Mietvertragslaufzeiten und zeitlicher Verzögerungen bspw. für Baumaßnahmen sowie eigener vertraglicher Bindungen nicht zur Disposition. Somit beginnt die Selektion bei den für das Unternehmen verfügbaren Büroimmobilien.

schluss. Daran schließt sich die Mietvertragszeit an, die bestehende Geschäftsbeziehung beginnt allerdings bereits in der Anbahnung. Die Geschäftsbeziehung ist durch die langfristige Bindung der Vertragsparteien aneinander sowie kontinuierliche Interaktionsepisoden geprägt, die das Gesamtbild maßgeblich beeinflussen.

Der *Wiederholungsgrad der Anmietung* ist jedoch im Rahmen der individuellen wie organisationalen Erfahrung der beteiligten Unternehmen und seiner Mitglieder bedeutsam, da er den Umgang mit der Anmietung determiniert.⁶⁷⁶ Des Weiteren haben noch andere Faktoren wie eine asymmetrische Informationsverteilung Einfluss auf die prozessspezifische Ausgestaltung der Anmietung und äußern sich in der Unsicherheit, die mit der Anmietung von Büroimmobilien verbunden ist. Diese geht sogar noch über die regulären Informationsunsicherheiten hinaus.⁶⁷⁷ Der *Wert der Anmietung* im Gesamtausmaß der finanziellen Belastung über den Vertragszeitraum und dem von den Entscheidungsträgern damit wahrgenommenen Risiko sowie die *Exponiertheit* und der *Anlass der Anmietungsentscheidung* im Sinne unternehmensinterner und -externer Aufmerksamkeit – bspw. im Fall einer Relocation der Unternehmenszentrale – schlagen sich in der benötigten Zeit für den Entscheidungsprozess sowie der Formalisierung und Dokumentation nieder. Genauso wirken sich der *Zweck der Büronutzung*, bspw. in Bezug auf die Kundenfrequenz, und eine eventuelle *Zeitrestriktion*⁶⁷⁸ auf den Phasenablauf oder die Intensität des Suchprozesses aus. Schlussendlich spielt die *technische Komplexität* noch eine Rolle, wenn bspw. kundenspezifische Bürolösungen mit einem intraorganisationalen Wandel verbunden werden sollen. Dies involviert verschiedener Berater, die einerseits Einfluss auf den Prozess, seine Ausprägtheit und Länge und andererseits durch die Interaktionen mit den anderen Beteiligten ebenfalls Einfluss auf das Ergebnis nehmen.

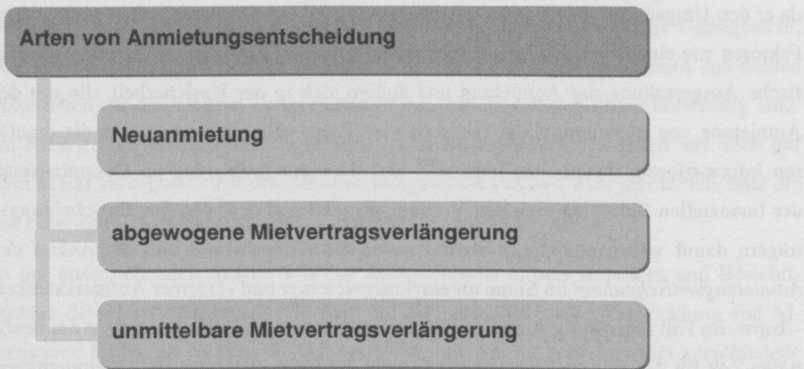
Der Entscheidungsprozess ist zudem in Analogie zu den Kaufklassen hinsichtlich unterschiedlicher Arten von Anmietungsentscheidungen zu unterscheiden. Die *Neuanmietung* umfasst demnach alle Fälle, in denen die Büroimmobilie gewechselt wurde. Jedoch kann diese Situation genauso den Beibehalt des Vermieters bedeuten. Die *unmittelbare Mietvertragsverlängerung* meint ein Aufrechterhalten des Status quo in der Anmietung, das intendiert und nicht intendiert sein kann. Die *abgewogene Mietvertragsverlängerung* umschreibt hingegen die Situationen, in denen eine Fortführung des Mietverhält-

⁶⁷⁶ Vgl. analog dazu Erkenntnisse bei Wohnimmobilien in Zumpano/ Elder/ Baryla (1996), S. 180.

⁶⁷⁷ Zu den Abwägungen im Hinblick auf die Informationssicherheit vgl. Glück (1997), S. 93-99.

⁶⁷⁸ Vgl. Baryla/ Zumpano (1995).

nisses zumindest reflektiert, in der Regel aber Alternativen in Erwägung gezogen wurden. Diese drei verschiedenen Situationen beschreiben somit nicht nur eine unterschiedliche Intensität in der Auseinandersetzung mit der Immobilie, sondern auch divergierende gegenseitige Bekanntheit und Vertrautheit der Geschäftspartner, die sich in anderen Informationsbedürfnissen und Unsicherheitsgefühlen äußern.⁶⁷⁹ Die unterschiedlichen Arten von Anmietungsentscheidungen werden in Abbildung 29 nochmals grafisch aufbereitet.



eigene Darstellung

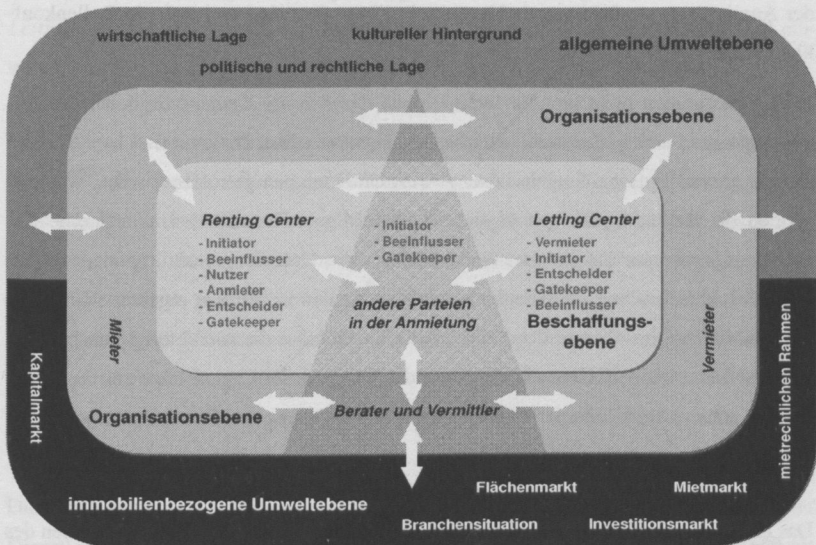
Abbildung 29: Arten der Anmietung

3.3.3 Interaktionsspezifische Komponente

Abbildung 30 zeigt die Wirkungszusammenhänge der zweiten Komponente des theoretischen Bezugsrahmens mit den interaktionsspezifischen Faktoren der Anmietung. Aufbauend auf den strukturellen Ebenen, die eine organisationale Entscheidung beeinflussen, liegen dem Bezugsrahmen zum einen der *Buying Center*-Ansatz und die Erläute-

⁶⁷⁹ Die mangelnde Erfahrung mit einem Industriegut, die in der Industriegütermarketingliteratur die Kaufklasse Neukauf kennzeichnet, ergibt sich für die Anmietungssituation nicht, da die generische Qualität von Immobilien durch Sozialisation als bekannt vorausgesetzt werden kann. Jedoch muss einschränkend festgehalten werden, dass abhängig von der vorherigen immobilienwirtschaftlichen Situation eines Unternehmens (ggf. im Falle einer Veräußerung von Unternehmensimmobilien) kein organisationales Wissen über eine Anmietungsentscheidung existiert und sich dieser Entscheidungs-komplex zumindest für diese Organisation vollkommen neu stellt. Zugleich bedeutet es, dass – abstrahiert von ggf. existierenden individuellen Erfahrungen – keine Prozesse, Kriterien und Personen für diese Entscheidung definiert sind. In einer weniger extremen Form kann die letzte Anmietungsentscheidung, die im Unternehmen zu treffen war, zehn oder mehr Jahre zurückliegen.

rung der Motivation anderer Prozessbeteiligter⁶⁸⁰ und zum anderen die Auswirkungen des organisationalen Kontexts und der allgemeinen wirtschaftlichen sowie der immobilienwirtschaftlichen Umwelt zu Grunde. Die Pfeile zwischen den einzelnen Ebenen und den verschiedenen Akteuren auf gleicher Ebene geben einen Überblick über die Interaktionsbeziehungen. So stehen die beteiligten Unternehmen auf Ebene der Organisation miteinander und zugleich mit der sie umgebenden Umwelt im Austausch. Denn einige Berater, Vermieter oder Mieter kennen sich aus früheren bzw. noch laufenden Anmietungen. Ein ähnlicher Zusammenhang ergibt sich auf der Ebene der Gruppen (*Letting Center*, *Renting Center*, *andere Parteien*), die von ihren Organisationen mit der Anmietung, Vermittlung bzw. Vermietung beauftragt wurden. Interaktionen entstehen zwischen dem *Renting Center*, dem *Letting Center* und den *anderen Parteien* in der Anmietung. Zugleich nehmen die Gesamtorganisationen Einfluss auf die Anmietungsprozesse durch die Interaktionsbeziehungen, die sie zu diesen Gruppen unterhalten.



eigene Darstellung

Abbildung 30: Interaktionsspezifische Komponente des Anmietungsverhaltens

⁶⁸⁰ Hellerforth hat in der Untersuchung der Ankaufsentscheidung von Familien die Rollenverteilung ähnlich verteilt und die Relevanz interaktionsspezifischer Betrachtungen von immobilienökonomischen Entscheidungsprozessen unterstrichen. Vgl. Hellerforth (2001a), S. 58-62.

Im *Renting Center* existieren die verschiedenen Rollenkonzepte des Buying Centers: Initiator, Nutzer, Beeinflusser, Anmieter, Entscheider und Gatekeeper.⁶⁸¹ Im internen Machtverhältnis üben sie über formale und informale Strukturen Einfluss auf die zu treffende Anmietungsentscheidung aus. Diese Einflussnahme erstreckt auf eine fachlich-inhaltliche, eine hierarchische, eine prozessuale und eine relationale Dimension und umfasst somit die Dimensionen, die auf den Promotoren-/ Opponentenansatz von Witte zurückgehen. So äußern sich bspw. Gatekeeper-Funktionen in der relationalen Dimension oft (unbewusst) in der Ansprache der Unternehmen mithilfe von Marketingmaßnahmen.⁶⁸² Dahingegen übt der Entscheider seinen Einfluss wahrscheinlich eher über hierarchische Macht aus. Man kann den verschiedenen Rollen im *Renting Center* demnach verschiedene Machtbasen unterstellen, auf denen ihr Einfluss in der Entscheidungsfindung im *Renting Center* stattfindet. Die Rolle des Nutzers ist sicherlich besonders in den Fällen interessant, in denen Entscheider, Beeinflusser oder Gatekeeper von der Anmietungsentscheidung als Nutzer selbst betroffen sind und ggf. ein Rollenkonflikt entsteht.

Jedoch bestimmen nicht nur die Interaktionen der *Renting Center*-Mitglieder die Anmietungsentscheidung, sondern auch die Organisation selbst. Da kommt es bspw. darauf an, wie zentral Entscheidungen dieser Art im Unternehmen getroffen werden, wie ausgeprägt die Reportingpflichten gegenüber Kontrollgremien ausfallen, wie interne Genehmigungsprozesse ausgestaltet sind oder wie die Unternehmenskultur eigenverantwortliche Entscheidung oder Fehlentscheidungen toleriert. Zudem ergeben sich politische Aktivitäten im organisationalen Umfeld, die sich auf die Anmietungsentscheidung mit auswirken können. Generell lässt sich der Umgang der Organisation mit Entscheidungen anhand des Grads der Regulierung, Formalisierung und Zentralität typologisieren.

Das *Letting Center* fällt weniger komplex aus und zeigt in seiner Struktur die Rollen des Vermieters und des Entscheiders analog zur Aufteilung im *Renting Center*. Die Rolle des Vermieters ist vergleichbar mit dem Aufgabenbereich des Anmieters, d. h. er bemüht sich darum, als direkter Ansprechpartner und Vertriebsfunktion in dem vermietenden Unternehmen die Immobilie in Zusammenarbeit mit einem Makler oder einem

⁶⁸¹ Zur Nutzung Rollen- und Einflussmodelle in der Behavioral Real Estate Forschung vgl. Gallimore/McAllister/ Hughes (2006), S. 9f.

⁶⁸² Vgl. Hellerforth (2001a), S. 62.

anderen Dienstleister zu vermarkten. Dazu muss er sich ggf. mit dem Entscheider, als weiterem Mitglied des *Letting Centers*, abstimmen. Handelt es sich um Immobilien, die sehr gefragt sind, gestaltet sich eventuell der Zugang zu den Verantwortlichen in der Vermietung als schwierig, was die Existenz von Gatekeepern oder Beeinflussern auf Seiten des *Letting Centers* denkbar macht. Genauso ist es möglich, dass die Initiative zu einem Entscheidungsprozess von einem Initiator im *Letting Center* ausgeht.

Auf Seiten des Vermieters wirken sich Vorgaben der Organisation auf die Autonomie des *Letting Centers* bezüglich des Inhalts von Vertragsabschlüssen und der Vertragspartner aus. So sind Vorgaben hinsichtlich der Aufteilung der Büroflächen, der Ausstattung, zusätzlicher Leistungen des Vermieters, der Vertragslaufzeit oder des Mietzinses möglich. Zudem prägt die Organisation über die Unternehmenskultur das *Letting Center* und seine Mitglieder. Denkbar ist, dass bei einer Investmentgesellschaft als Vermieter mitunter die Zielsetzung der Anlagestrategie dem Vermietungsinteresse des einzelnen *Letting Centers* gegenüberstehen kann. Ebenso kann auch der gegensätzliche Fall eintreten.

Die anderen Parteien in der Anmietung⁶⁸³ nehmen die Rollen der Initiatoren, der Gatekeeper⁶⁸⁴ oder der Beeinflusser im Rahmen einer erbrachten Beratungsleistung ein. Im Wesentlichen umfasst diese Gruppe Makler. Die Auslösung eines Anmietungsprozesses erfolgt, bedingt durch die Entlohnungsstruktur im klassischen Makergeschäft der Makler, um Honorar zu generieren. Genauso vermag er als Gatekeeper im Verlauf der Anmietung durch die Moderation der Interaktionen und der Verhandlungen von Mietinteressent und Vermieter den Informationsfluss zu steuern. Letztendlich wird die Rolle des Beeinflussers potenziell von allen anderen Parteien in der Anmietung ausgeübt, die den Mieter beratend unterstützen.

Die Einflussnahme der Organisation der anderen Parteien ergibt sich bspw. aus ihrer Dienstleistungsauffassung. So sehen sich manche Makler eher im Beratungsgeschäft als im Vermittlungsgeschäft tätig. Eine sehr nutzerorientierte Marketingberatung wird diese Grundeinstellung an ihre Berater weitergeben, die wiederum die Mitglieder des *Letting Centers* in ihrem Auftritt dem *Renting Center* gegenüber diesbezüglich beeinflussen können.

⁶⁸³ Vgl. zu den einzelnen anderen Parteien Punkt 3.1.4.

⁶⁸⁴ Vgl. Bevan (1991), S. 77.

Die *Umwelt* der Anmietungssituation stellt sich für die Parteien ähnlich dar, denn Entwicklungen, die anmietende Unternehmen in ihrem Anmietungsverhalten betreffen, wirken sich mittelbar zwangsläufig auch auf die Beratung bzw. die Vermietung aus. Unterschieden werden die *allgemeine* und die *immobilienbezogene Umweltebene*. Die Einflüsse der allgemeinen Umwelt umfassen *wirtschaftliche* und *politische Entwicklungen* im Umfeld der Mieter. Dazu zählen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens, die Planbarkeit finanzieller Verpflichtungen oder die Vorhersagbarkeit der geschäftlichen Entwicklung und des damit verbundenen Flächenbedarfs.⁶⁸⁵

Auf der immobilienbezogenen Umweltebene zeigen sich die Entwicklungen auf dem *Immobilienmarkt* selbst, der sich aufgrund seiner komplexen Zusammensetzung aus vier Teilmärkten, dem Flächenmarkt, dem Investitionsmarkt, dem Projektentwicklungsmarkt und dem Grundstücksmarkt, sehr anders geartet gestaltet. Eine starke Einflussnahme auf diese einzelnen Teilmärkte geht zusätzlich vom Kapitalmarkt und vom Staat über die Steuergesetz- und Abgabenregelung aus.⁶⁸⁶ In der Erstellung oder Revitalisierung von Büroimmobilien spielen zudem der Bauplan und die Entwicklung der Baukosten eine Rolle, die sich in der Erstvermietung bspw. direkt darauf auswirken, inwieweit man den Mietern mit Ausbauleistungen, Investitionsmieten oder anderen Mietvertragsparametern wie Vertragslaufzeiten oder effektiver Miethöhe entgegenkommen kann.

Konkret bestimmt sich die Verhandlungsmacht der Parteien aus der Intensität des Wettbewerbs auf dem *Mietmarkt* und der daraus resultierenden Durchsetzungsfähigkeit einzelner Forderungen: Leerstandszahlen im Markt bzw. im Objekt des Vermieters, avisierte neue Fertigstellungen, die Restlaufzeit des eigenen Mietvertrags und anderer Mietverträge sowie die Höhe der eigenen Miete im Vergleich zum marktüblichen Mietzinsniveau. Dieses Marktmachtverhältnis unterliegt zyklischen Schwankungen und variiert im Zeitverlauf in unregelmäßigen, aber wiederkehrenden Abständen.⁶⁸⁷ Eventuell veranlassen erst die Marktbedingungen ein anmietendes Unternehmen dazu, eine Anmietungsentscheidung vorzuziehen, um sich günstige Konditionen am Markt zu sichern oder ein anbietendes Unternehmen dazu, die Zufriedenheit der Mieter durch ein gewisses Entgegenkommen sicherzustellen. Makler und andere Dienstleister spüren diese und weitere Entwicklungen auf und unterstützen diese Prozesse durch Beratungsleistungen.

⁶⁸⁵ Übergeordnet spielen technologische und flächengestalterische Trends bei Büroimmobilien eine Rolle. Vgl. Schulte/Schäfers (2004), S. 35-37.

⁶⁸⁶ Vgl. Wernecke (2004), S. 55-57.

⁶⁸⁷ Vgl. Wernecke (2004), S. 244.

Zudem wirken sich die *mietrechtlichen Rahmenbedingungen* auf die Gestaltungsoptionen der Vertragsparteien aus. Dies umfasst zum einen die bereits diskutierten Auswirkungen verkürzter Mietvertragslaufzeiten oder der Einräumung von Sonderkündigungsrechten als auch die laufende Rechtssprechung zu mietrechtlichen Fragestellungen. Zuletzt können sich *kulturelle Einflüsse* ergeben, die sich zum einen auf die Partizipation und Entscheidungsfreiheit der lokalen Vertreter in der Anmietungsentscheidung bei internationalen Unternehmen und zum anderen auf die Anforderungen an die Büroimmobilie unter standardisierten Unternehmensvorgaben auswirken.

Mit dem theoretischen Bezugsrahmen zu den Entscheidungsprozessen der Unternehmen in der Anmietung von Büroimmobilien finden die vorgestellten Partial- und Totalmodelle Anwendung auf eine immobilienökonomische Fragestellung. Der Bezugsrahmen unterteilt sich in die prozessspezifische und die interaktionsspezifische Komponente. Somit werden Faktoren unterschieden, die sich entweder auf den Anmietungsprozess, seine Struktur bzw. Länge oder die Interaktionen der einzelnen Akteure bzw. Institutionen auf den einzelnen Ebenen beziehen.

4 Entscheidungsprozesse in anmietenden Unternehmen

Nach der Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens werden im folgenden Kapitel typische Entscheidungsprozesse anmietender Unternehmen anhand von Fallstudien vorgestellt. Diese dienen der Weiterentwicklung des Bezugsrahmens zu einem Modell des Anmietungsverhaltens und zur Illustration der verschiedenen Ausprägungen entscheidungsrelevanter Aspekte für die Ableitung von praxisbezogenen Handlungsoptionen.

4.1 Fallstudienmethodik

4.1.1 Beitrag der Fallstudien zur Untersuchung

Die Anwendung von Fallstudien kann unterschiedliche Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand wiedergeben, da eine Fallstudie die Komplexität der verschiedenen Beziehungen eines oder mehrerer Fälle zu erfassen hat.⁶⁸⁸ Fallstudien lassen sich sowohl mit qualitativen als auch mit quantitativen Methoden anwenden, wobei sie auf einem Kontinuum von ganzheitlichem bis fokussierten Betrachtungswinkel eher der ganzheitlichen Perspektive zuzuordnen sind.⁶⁸⁹ Der Untersuchungsgegenstand wird im Vergleich zu partiellen Betrachtungen quantitativer Methoden nicht aufgeteilt, sondern durch die Betrachtung von anmietenden Unternehmen und die Befragung ihrer Vertreter sowie vermittelnder und anbietender Unternehmen ein Verständnis für den Anmietungsprozess und seinen Kontext schaffen.

Fallstudien werden als Forschungsmethode angewandt, da sie sich dazu eignen,

- die Fragen nach dem „Wie“ und dem „Warum“ des Handelns verschiedener Akteure zu beantworten und
- sich auf aktuelle Ereignisse im Alltagskontext zu beziehen, die vom Forscher nicht beeinflusst werden können.

Sie beziehen sich auf eine Reihe von Fragestellungen, die sich u. a. mit Entscheidungen, Prozessen, Gruppen, Ereignissen und Organisationen beschäftigen und behandeln komplexe Situationen. Fallstudien beruhen auf verschiedenen Informationsquellen. In ihrem Vorgehen profitieren sie von einem theoretischen Vorverständnis, das die Datensammlung und -analyse lenkt. Das Ziel der Fallstudienmethodik besteht darin, für ihre

⁶⁸⁸ Vgl. David (2006), S. XXVff.

⁶⁸⁹ Vgl. Verschuren (2003), S. 125.

Ergebnisse keine statistische, sondern eine theoretisch-analytische Generalisierung zu erhalten.⁶⁹⁰

Die in den vorliegenden Fallstudien erlangten Erkenntnisse ergeben sich aus den Interviews mit unternehmensexternen Experten und den unternehmensinternen Verantwortlichen. Der jeweilige Kontext der Anmietungsentscheidung wird neben der Gestaltung der Entscheidungsprozesse in den Interviews erfasst und in typischen Fällen dargestellt. Aus den gewonnen Erkenntnissen ergibt sich ein theoretisches Modell zum Anmietungsverhalten von Organisationen, zu dessen weiterer Validierung Thesen aufgestellt werden. Die Erkenntnisse für die Praxis münden in potenzielle Handlungsoptionen.

Mit dem skizzierten Vorgehen folgt diese Untersuchung dem Verständnis von Fallstudienforschung nach **Yin**. Dieser geht in seinen Untersuchungen explizit davon aus, dass vorläufige Auffassungen theoretischer Konzepte die Grundlage für eine theoretische Weiterentwicklung in Fallstudien bilden. Er grenzt sich damit von einem Vorgehen in der Fallstudienforschung wie dem von **Eisenhardt** ab, die in Anlehnung an die Vertreter der Grounded Theory⁶⁹¹ fordert, dass vor Durchführung der Fallstudien keine ausgeprägte theoretische Neigung in Form von Theorien oder Hypothesen existiert, wenngleich sie ein Grundverständnis der vorhandenen Literatur als notwendig erachtet.⁶⁹² Das Vorgehen zielt auf den erhofften Erkenntniszugewinn, durch die Integration wissenschaftlich geprüfter und etablierter Konzepte aus dem Industriegütermarketing Anknüpfungspunkte für weitere Untersuchungen des Nachfrageverhaltens in der immobilienökonomischen Forschung zu erhalten.⁶⁹³

Großen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung der Fallstudie haben die Gütekriterien zur Qualitätssicherung von Forschungsdesigns. Analog zu quantitativen Untersuchungen bedient sich **Yin** der Begrifflichkeiten der Reliabilität, Konstruktvalidität, internen sowie externen Validität, um die Qualität der Forschungsleistung für qualitative Fallstu-

⁶⁹⁰ Vgl. Yin (2003), S. 6-14.

⁶⁹¹ Als die bekanntesten Vertreter gelten Anselm L. Strauss und Barney G. Glaser.

⁶⁹² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 533-537.

⁶⁹³ Vorgehen analog zu Lehmail (2002), S. 22.

dien zu messen⁶⁹⁴ und entwickelt in diesem Zusammenhang Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Fallstudienforschung.⁶⁹⁵ Die Maßnahmen und ihr Einsatz im Verlauf des Forschungsprozesses finden sich in Tabelle 5.

- Zur Gewährleistung der *Reliabilität* schlägt er bspw. vor, ein Fallstudienprotokoll⁶⁹⁶ zu erstellen und eine Fallstudiendatenbank einzurichten, in der Notizen, Dokumente und andere Informationen aufbewahrt werden. So kann ggf. später Zugriff auf sie gewährt werden, um die erzielten Ergebnisse des Autors der Fallstudie bei einer möglichen Wiederholung durch andere Forscher replizierbar zu machen.
- Um sicherzugehen, die Anforderungen der *Konstruktvalidität* zu erfüllen, sollten die unterschiedlichen, zur Verfügung stehenden Informationsquellen genutzt werden, d. h. neben Interviews sollte eventuell noch eine Dokumentenanalyse oder teilnehmende Beobachtung hinzugezogen werden, um die Forschungsfrage zu beantworten. Der unternehmensseitig sehr sensible Umgang mit der Anmietungsentscheidung hat es in der Regel verhindert, dass über die Interviews hinaus Informationen von den Unternehmen erhalten werden konnten. Für die Fallstudien kann nur auf Interviews zurückgegriffen werden, die zusammen mit einigen öffentlich verfügbaren Informationen zu typischen Fällen ausgewertet werden. Anstelle der empfohlenen expliziteren Datentriangulation⁶⁹⁷ wird in der Untersuchung eine Perspektiventriangulation⁶⁹⁸ vorgenommen, indem über die Anmietungsentscheidung von unterschiedlichen Personen in den einzelnen Unternehmen berichtet wird.

Die Interviews wurden alle im Wortlaut aufgenommen und wortgetreu wiedergegeben. Im Anschluss daran wurden die Protokolle zur Kontrolle an die Interviewpartner zurückgesandt, um die Gültigkeit der Aussagen zu dokumentieren.

⁶⁹⁴ Diese „klassischen“ Gütekriterien werden jedoch nicht von allen Autoren im gleichen Ausmaß genutzt, zuweilen sogar kritisiert. Generell werden jedoch ähnliche Maßnahmen zur Validierung und Qualitätssicherung qualitativer Forschungsergebnisse vorgeschlagen. Vgl. Flick (2005), S. 16-20, 319-330; Mayring (2002), S. 141-148; Bortz/ Döring (2006), S. 326-328, 334-336.

⁶⁹⁵ Vgl. Yin (2003), S. 33-39, 97-101, 105f., 116-120, 133-137; Zu der methodischen Adäquatheit der Fallstudienmethode vgl. zudem Verschuren (2003), S. 133-137.

⁶⁹⁶ Das Fallstudienprotokoll gibt vergleichbar zu einem Fragebogen einen Überblick über die Fallstudienfragen, setzt zudem die Fallstudie in Kontext, berichtet über das Verhalten im Feld und bietet Orientierung für das Schreiben der Fallstudie.

⁶⁹⁷ Zu unterschiedlichen Abstufungen der Triangulation vgl. Patton (2002), S. 249-253.

⁶⁹⁸ Der Beitrag der Perspektiventriangulation ist darin zu sehen, dass die Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes durch die Sicht der beteiligten Akteure und der Berücksichtigung der gegenseitigen Interaktion komplettiert wird. Vgl. Flick (2005), S. 48.

Dies wurde anstelle der Rücksendung der Fallstudie selbst gemacht, da sie das Ergebnis mehrerer Anmietungsprozesse ist. Letztlich muss die Beweisführung von der Forschungsfrage bis zu den Schlüssen aus den Fallstudien für einen externen Forscher nachvollziehbar offengelegt werden.

- Die *externe Validität* der Untersuchung zeigt sich in dem Replizieren bestimmter Ergebnisse aus vorhergehenden Fallstudien im Falle mehrerer betrachteter Fallstudien bzw. der vorhersagbaren Abweichung von diesen Ergebnissen durch die Änderung bestimmter Parameter. Dies zeigt diese Untersuchung in der Gegenüberstellung der einzelnen Fallstudienresultate in Abschnitt 4.6.
- In der Phase der Datenanalyse gilt es, die Qualitätskriterien für die *interne Validität* zu erfüllen, die für Fallstudien mit erklärendem, nicht jedoch mit beschreibendem oder explorativem Charakter relevant sind. Die am besten geeignete Methode der Datenanalyse bei Fallstudien ist die Technik des „Pattern Matching“, mit der empirisch identifizierte Muster mit den theoretisch vorhersagbaren Mustern abgeglichen werden.

Bei der Überprüfung der Muster werden verschiedene Techniken unterschieden. Im Fall der Anmietungsentscheidung handelt es sich um „nicht-äquivalente abhängige Variablen“.⁶⁹⁹ Bei der Entwicklung eines Modells zum Anmietungsverhalten der Unternehmen sollen die getroffenen Vorhersagen zu den abhängigen Variablen im theoretischen Bezugsrahmen mit den tatsächlich gefundenen Ergebnissen überprüft und zugleich alternative Erklärungsmuster ausgeschlossen werden. Dieses Vorgehen nennt man *theoretisches Replizieren* und orientiert sich an einer möglichst hohen Anzahl an Wiederholungen der Ergebnisse, sondern an einer Kontrastierung möglichst entgegengesetzter Fälle. Um die Rigidität der gefundenen Ergebnisse zu prüfen, werden gezielt alternative Erklärungen gesucht und andere Einflüsse überprüft. Dabei werden alle empirischen Befunde dargestellt, um eine unabhängige Meinungsbildung des Lesers zu ermöglichen.

⁶⁹⁹ Das „nicht-äquivalente abhängige Variablen“-Design kann verschiedene abhängige Variablen haben - das heißt eine Vielfalt an Ergebnissen. Wenn für jedes Ereignis das ursprünglich vorhergesehene Ergebnis eintritt und gleichzeitig andere Erklärungsmuster von vorgesehenen Ereignissen nicht gefunden werden, so kann von einem starken kausalen Zusammenhang ausgegangen werden. Vgl. Yin (2003), S. 116.

	Fallstudienmaßnahmen	Einsatz im Forschungsprozess
Reliabilität	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fallstudienprotokoll nutzen ○ Fallstudienbasis aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Datensammlung ○ Datensammlung
Konstruktvalidität	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verschiedene Quellen nutzen ○ Argumentation anhand der Nachweiskette aufbauen ○ Vorentwurf der Fallstudie von Hauptinformanten prüfen lassen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Datensammlung ○ Datensammlung ○ Zusammenstellung der Fallstudie
externe Validität	<ul style="list-style-type: none"> ○ Theorie in Einzelfallstudien nutzen ○ Replikationslogik in mehreren Fallstudien nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Forschungsdesign ○ Forschungsdesign
interne Validität	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muster auf Übereinstimmung prüfen ○ Erklärungsansätze aufbauen ○ Gegenläufige Argumentationen ansprechen ○ Logische Modelle nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Datenanalyse ○ Datenanalyse ○ Datenanalyse ○ Datenanalyse

Quelle: Übersetzung von Yin (2003), S. 34.

Tabelle 5: Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Rahmen von Fallstudien

Die Fallstudien betrachten den Anmietungsprozess aus unterschiedlichen Perspektiven und vom Standpunkt der beteiligten Institutionen und Personen aus. Diese Form empirisch zu arbeiten, ist in der immobilienökonomischen Forschung bisher nicht sehr verbreitet, jedoch sind in den letzten Jahren Untersuchungen hinzugekommen, die nicht nur Leistungen der qualitativen Sozialforschung für die Immobilienökonomie herausstellen⁷⁰⁰, sondern auch über Interviews eine Perspektiventriangulation herbeiführen.⁷⁰¹

4.1.2 Konzeption der Fallstudien in der Untersuchung

Bei den im Rahmen der Untersuchung geführten Interviews mit den verschiedenen Beteiligten handelt es sich um fokussierte Interviews⁷⁰², die das Thema der Dissertation in unterschiedlicher Weise beleuchten. Es wurde eine umfangreiche Interviewbefragung mit zwei verschiedenen Gruppen von Befragten – Mieter und Makler, andere Dienstleister sowie Vermieter – durchgeführt. Das Untersuchungsdesign und die Durchführung

⁷⁰⁰ Vgl. Levy/ Henry (2001).

⁷⁰¹ Vgl. Levy/ Lee (2004); Levy/ Schuck (1999) oder Levy/ Schuck (2005).

⁷⁰² Der Begriff des fokussierten Interviews wird unterschiedlich aufgefasst und soll sich im Folgenden am Verständnis von Merton/ Fiske/ Kendall (1990) orientieren.

der Interviews wurde im Vorhinein mit fünf Interviewpartnern⁷⁰³, die als Investoren, Berater, Projektentwickler oder in der Forschung tätig waren, in einer Pilotstudie diskutiert und im Nachgang dazu festgelegt.

Die Gesprächspartner sind aufgrund der Sensibilität des Themas über einen theoretischen Samplingansatz ausgewählt worden. Die Samplingstruktur wurde so breit wie möglich gehalten, um zum einen die Perspektiven verschiedener Beteiligter in die Analyse einzubringen und zum anderen ein gewisses Spektrum unterschiedlicher Entscheidungsprozesse der Nutzer abzubilden. Daher wurde in der Auswahl der Gesprächspartner darauf geachtet, den beruflichen Hintergrund sowie die Art und den Grad der Beteiligung an der Anmietungsentscheidung zu variieren.

Die Ansprache neuer Gesprächspartner richtet sich bei beiden Gruppen nach dem erhofften Zugewinn an Informationen. Man spricht von theoretischer Sättigung, wenn durch mehr Informationen keine zusätzliche Eigenschaft einer Kategorie erarbeitet werden kann.⁷⁰⁴ Genauso ergeben sich die Vorgaben für die Auswahl der Gesprächspartner schrittweise und in Abhängigkeit zur theoretischen Sättigung.⁷⁰⁵ Um eine Beeinflussung der Beschreibung der Anmietungsprozesse durch regionale Besonderheiten zu vermeiden, wurden die Befragungen in sechs deutschen Großstädten durchgeführt, die in Deutschland die professionellsten Märkte darstellen: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln und München.⁷⁰⁶

Die eine Gruppe zeigt die Perspektive des *Letting Centers* und der *anderen Parteien* im Anmietungsprozess und umfasst 25 Experten⁷⁰⁷, die durch verschiedene Tätigkeiten mit dem Anmietungsprozess in Berührung kommen. Sie wurden für die Interviews ausgewählt, da sie als Unternehmensexterne über das Anmietungsverhalten aus unterschiedlichen Erfahrungen berichten können. Als größte Untergruppe wurden 13 Gespräche mit elf deutschlandweit in der Vermietung aktiven, großen Gewerbeimmobilienmaklern ge-

⁷⁰³ Die Gespräche wurden mit Dr. Bernd Bodenbach, DTZ Zadelhoff Tie Leung GmbH, Stefan Hüssen, Sireo Real Estate Asset Management GmbH, Stefan Jung, CGI Objektmanagement GmbH, Ursula Neisser, DTZ Zadelhoff Tie Leung GmbH und Prof. Graeme Newell, University of Western Sydney im Rahmen eines offenen Gedankenaustausches geführt.

⁷⁰⁴ Zur theoretischen Sättigung in der Fallstudienforschung vgl. auch Verschuren (2003), S. 135f.

⁷⁰⁵ Vgl. Flick (2005), S. 104-108; Mayring spricht an dieser Stelle von argumentativer Verallgemeinerung vgl. Mayring (2002), S. 25. Beide Begriffe sollen in der Arbeit synonym verstanden werden.

⁷⁰⁶ Abgesehen von Stuttgart bilden diese sechs Städte, die von Bulwien als A-Städte bezeichneten Immobilienstandorte in Deutschland. Vgl. Maurer (2008), S. 5.

⁷⁰⁷ Vgl. Tabelle 15, S. A-4.

führt. Zudem wurden sechs Beratungsunternehmen interviewt, deren Kerngeschäft sich mit der Anmietung beschäftigt und die ihre Kunden im Bereich Marketing, Arbeitsorganisation, Projektstrategie und Mietrecht beraten.

Experten-interviews	Makler-unternehmen	Berater	Investoren und Dienstleister	Experten-interviews	Geschäfts-führung	Gehobene Manage-mentposition
25	13	6	6	25	11	14

eigene Darstellung

Tabelle 6: Zusammensetzung der Experteninterviews

Auf Ebene der Eigentümer bzw. der von ihnen Beauftragten als Vertragspartner der anmietenden Unternehmen wurden mit sechs Asset Managern, Investoren, Projektentwicklern und Nutzern, die Flächen untervermieten, Gespräche geführt. Um auf einen möglichst großen Erfahrungsschatz der Interviewpartner zurückgreifen zu können, wurde darauf geachtet, Gesprächspartner im gehobenen Management dieser Unternehmen zu gewinnen. Elf Gesprächspartner gehörten der Geschäftsführung bzw. einem geschäftsführenden Gremium an.

Die Interviews in der anderen Gruppe spiegeln die Perspektive des *Renting Centers* wider und fanden mit 32 anmietenden Unternehmen⁷⁰⁸ statt, die in den letzten 24 Monaten eine Anmietungsentscheidung zu treffen hatten. Es war aufgrund der Sensibilität des Themas schwierig, Interviewpartner zu gewinnen, die offen über den Entscheidungsprozess sprechen. Daher musste den Interviewten auf Mieterseite Anonymität garantiert werden, um ein möglich realistisches Bild der tatsächlichen Prozesse zu erhalten.

Die Auswahl der Gesprächspartner in den anmietenden Unternehmen erfolgte anhand der Verantwortlichkeit für den Anmietungsprozess, die in manchen Unternehmen projektspezifisch festgelegt wurde, sich aus der Position des Interviewten im Unternehmen bspw. als Geschäftsführung ergab oder im Unternehmen als immobilienwirtschaftliche Funktion im Rahmen des Corporate Real Estate Managements institutionalisiert war.

Zwölf Gesprächspartner waren in Form einer institutionalisierten Funktion für die Anmietung zuständig, die übrigen 20 projektspezifisch, wovon elf der Geschäftsführung oder einem äquivalenten Gremium angehörten. Das Spektrum der Branchen, in denen die Unternehmen tätig waren, reichte von produzierenden Unternehmen und Logistik

⁷⁰⁸ Vgl. Tabelle 16, S. A-5.

über Medienunternehmen und Werbeagenturen, Immobilienunternehmen⁷⁰⁹ und Verbänden, Finanzdienstleistungsunternehmen und Banken bis zu Unternehmensberatungen und Anwaltskanzleien.

Nutzer-interviews	institutionalisierte Form der Anmietung	Anmietung auf Projektbasis	Nutzer-interviews	Geschäfts-führung	Gehobene Managementposition
32	13	6	32	11	21

eigene Darstellung

Tabelle 7: Zusammensetzung der Nutzerinterviews

In Abschnitt 3.3 wurden bereits existierende Forschungsergebnisse zu einem theoretischen Bezugsrahmen zum Entscheidungsverhalten bei der Anmietung von Büroimmobilien weiterentwickelt. Die in den Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse zeigten ähnliche Verhaltensmuster in der Anmietungsentscheidung, sodass sich anhand bestimmter Kriterien unterschiedliche, theoretische Cluster bilden lassen. Die abweichenden Vorgehensweisen dieser Cluster in der Anmietungsentscheidung werden in vertiefenden Fallstudien zusammengefasst. Ergänzt wurden die Selbstauskünfte der Unternehmen durch die Ergebnisse aus den Experteninterviews.⁷¹⁰ Daraus lassen sich Muster und Thesen zum Anmietungsverhalten von Unternehmen ableiten, die in Abschnitt 5.2 wiederum in potenziellen Handlungsoptionen für die Praxis einfließen.

Fallstudien eignen sich besonders als empirische Forschungsstrategie, wenn es gilt, Wirkungszusammenhänge und Prozesse zu erklären, anstatt den Fokus auf Häufigkeiten bestimmter Ereignisse zu legen. Somit werden die Entscheidungsprozesse in der Anmietung dargestellt, warum und wie sie getroffen wurden und wie die Umsetzung stattfand. Im Vergleich zu quantitativen Methoden, die aufgrund hoher Fallzahlen eine statistische Verallgemeinerung erreichen, suchen Fallstudien eine theoretische Verallgemeinerung.⁷¹¹

Im weiteren Verlauf werden das Design und die Methodik der Fallstudien diskutiert. Die grundlegenden Fragen der empirischen Untersuchung beziehen sich darauf zu erforschen, wie die Anmietungsentscheidung von Organisationen in der Praxis abläuft, wel-

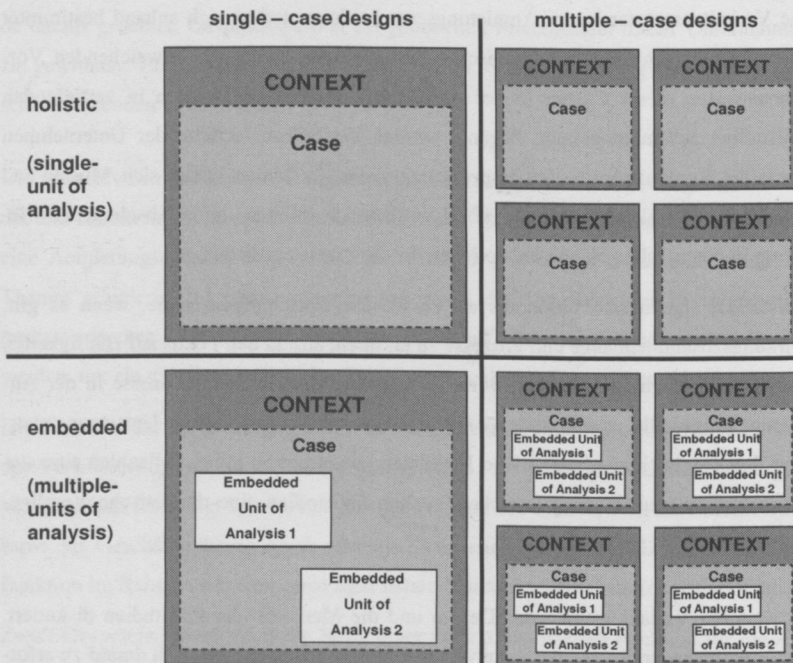
⁷⁰⁹ In der späteren Analyse zeigte sich trotz gegensätzlicher Vermutung kein Verhaltensunterschied zu Unternehmen anderer Branchen, weswegen sie nicht separat betrachtet wurden.

⁷¹⁰ Einzelne Erkenntnisse der Experteninterviews werden teilweise in der laufenden Diskussion der einzelnen Teilaspekte des Bezugsrahmens zum Anmietungsverhalten vor den Fallstudien verarbeitet.

⁷¹¹ Vgl. Yin (2003), S. 5-14.

che Parameter und Personen Einfluss auf die Entscheidung nehmen und wie stark dieser Einfluss ist. Zudem soll geklärt werden, ob sich aus den Fallstudien eventuell andere Erklärungszusammenhänge ergeben als im Modell aufgezeigt und worauf potenzielle Abweichungen vom Modell bzw. unter den einzelnen Entscheidungsprozessen zurückzuführen sind. Es ist nach den theoretischen Vorüberlegungen davon auszugehen, dass sich unterschiedliche Prozesse identifizieren lassen. Diese Unterschiede lassen sich an einigen Parametern festmachen. Die Rolle des Projektverantwortlichen wird im Entscheidungsprozess einen starken Einfluss haben – genauso die Rolle eventuell involvierter Berater oder Makler.

Für das Sammeln und Auswerten der benötigten Informationen bietet sich in Anlehnung an Yin als Fallstudiendesign das „Embedded Multiple Case Design“ an.



Quelle: Yin (2003), S. 40.

Abbildung 31: Typisierende Einordnung der Fallstudien

Wie in Abbildung 31 zu erkennen, ergibt sich in der Strukturierung der Fallstudien einerseits die Möglichkeit, einen Fall oder mehrere Fälle zu beobachten und andererseits

die Möglichkeit, einen Fall ganzheitlich oder anhand einzelner Analyseeinheiten („Units of Analysis“) zu untersuchen.

In der Entscheidung, eine oder mehrere Fallstudien zu durchzuführen, wurde folgende Abwägung vorgenommen: In der vorliegenden Untersuchung handelt es sich weder um kritische Fälle im Sinne einer Alternativenabwägung verschiedener theoretischer Ansätze noch um besonders einzigartige oder besonders typische Fälle für alle Anmietungsentscheidungen, noch haben die Unternehmen einen weitreichenden Einblick in ihre Entscheidungsprozesse gewährt, der es rechtfertigt, sich auf einen einzigen Fall zu konzentrieren, der eine besondere Informationstiefe offenbart. Daher bietet sich die Vorstellung eines einzelnen Falls nicht an und es wurde ein „Multi-Case Design“ gewählt, das die Möglichkeit eröffnet, unterschiedliches Vorgehen in der Anmietung darzustellen.

Durch die breite Informationsbasis an ähnlich gelagerten Anmietungsentscheidungen, die sich in den Interviews zeigte, wurden die einzelnen Entscheidungsprozesse in verschiedenen Unternehmen durch gemeinsame Ausprägungen hinsichtlich einzelner Variablen aus dem theoretischen Vorverständnis im Rahmen einer Clusteranalyse zu verschiedenen typischen Fällen zusammengefasst. Sie stehen somit in einem gemeinsamen Kontext, der sich jedoch von den anderen Fallstudien unterscheidet.⁷¹² Die Analyseeinheiten sind somit die Anmietungsprozesse der einzelnen Unternehmen, die in den Fallstudien zu typischen Fällen zusammengefasst werden. („Multiple-Units of Analysis“)

Die Verwendung einer recht großen Zahl von Interviews mit den Entscheidungsträgern des Anmietungsprozesses ermöglicht es darüber hinaus, Ergebnisse theoretisch zu replizieren. Dies bedeutet, dass man nicht nur ähnliche Ergebnisse der Fallstudien vorhersagen kann, sondern auch abweichende Ergebnisse aus vorhersagbaren Gründen. Ein Beispiel dafür wird der Umgang mit dem Entscheidungsprozess zeigen, wenn das Entscheidungsgremium oder Teile davon selbst von dem Umzug betroffen sind.⁷¹³ Die vergleichbaren Interviews werden in einer Fallstudie zusammengefasst, bevor am Ende der Analyse die Ähnlichkeiten und Unterschiede verglichen werden. So können die Ergeb-

⁷¹² Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen ergeben sich bspw. aus einem institutionalisierten, innerbetrieblichen Immobilienmanagement oder aus den intraorganisationalen Reportingpflichten für eine getroffene Anmietungsentscheidung.

⁷¹³ Davon kann bspw. ausgegangen werden, wenn kein professionelles Corporate Real Estate Management vorliegt und in der Projektorganisation ein Betroffener zum Verantwortlichen gemacht wird bzw. wenn ein neuer Hauptsitz für das Unternehmen oder die Unternehmenseinheit gesucht wird.

nisse dazu führen, dass alternative Erklärungsansätze erwogen oder Modifikationen am Bezugsrahmen vorgenommen werden.⁷¹⁴

Die vorliegende Untersuchung analysiert die Ausprägungen des Anmietungsverhaltens in Unternehmen. Es geht dabei nicht darum, eine Beurteilung des Anmietungsverhaltens abzugeben, sondern die Art und Weise sowie die Hintergründe der Anmietung zu beobachten und zu erklären. Ebenso geht es nicht darum, die entscheidungsrelevanten Faktoren zu erheben, sondern lediglich die Organisation und den Ablauf der Entscheidungsprozesse zu zeigen. Ein bestimmter Prozessablauf in der Anmietung resultiert nicht unbedingt in der passenderen Immobilie für das Unternehmen, jedoch muss den Unternehmen bewusst sein, wie Anmietungsprozesse ablaufen, wozu die Ausgestaltung im eigenen Unternehmen führt und wie andere Unternehmen mit ähnlichem Profil die entsprechenden Entscheidungsprozesse durchlaufen.

4.1.3 Ableitung der typischen Fälle

Da davon auszugehen war, dass es Unternehmensmerkmale gibt, anhand derer sich verschiedene Vorgehensweisen in der Anmietung von Büroimmobilien gleichen und unterscheiden, wurde es notwendig, nach Durchführung der Interviews und Sichtung des Materials die Entscheidungsprozesse in Unternehmen anhand bestimmter Kriterien zu strukturieren.⁷¹⁵ Um eine übersichtliche Systematisierung anhand typischer Fälle zu erhalten, die gewisse Gemeinsamkeiten der einzelnen Anmietungen wiedergeben, wurde zur Bildung von Fallstudien mit ausgewählten Kriterien eine Clusteranalyse⁷¹⁶ durchgeführt.⁷¹⁷ Die Kriterien sind weitgehend literaturbasiert und leiten sich aus immobilienökonomischen Forschungsbeiträgen bzw. -fragestellungen ab.⁷¹⁸

⁷¹⁴ Vgl. Yin (2003), S. 39-53, 101-104.

⁷¹⁵ Zur Segmentierung im Industriegütermarketing anhand der Struktur des Kaufentscheidungsprozesses vgl. Choffray/Lilien (1980b).

⁷¹⁶ Die Clusteranalyse ist ein Verfahren zur Untersuchung von Zusammenhängen zwischen den Analyseeinheiten, die sie zu Gruppen bündelt. Vgl. Holtmann (2007), S. 2f. Zu weiteren Ausführungen vgl. 4.1.3.2.

⁷¹⁷ Zu anderen Ansätzen der Kombination von Clusteranalyse und Fallstudien vgl. McClintock/Brannon/Maynard-Moody (2006).

⁷¹⁸ Cluster wurden in der immobilienökonomischen Forschung bereits zur Darstellung von Standortpräferenzen vgl. McCann/ Mudambi (2004) oder von Nutzermilieus vgl. O’Roarty (2003) oder Feldmann/ Gerstner (2005) herangezogen.

4.1.3.1 Herleitung der Clusterkriterien

Die *Unternehmensgröße* ist ein Kriterium zur Unterscheidung von Organisationen, das sich auf die Anmietungsentscheidung im Unternehmen auswirkt.⁷¹⁹ Die Unterscheidung der Ausprägungen orientiert sich an der Empfehlung der Europäischen Kommission zur Klassifizierung von Unternehmen und der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung. Ein Unternehmen unter 50 Mitarbeitern wird als klein angesehen, unter 500 Mitarbeitern als mittelgroß und über 500 Mitarbeiter als groß.⁷²⁰

Die *angemietete Fläche* zeigt durch ihre Größe und finanzielle Bedeutung die Aufmerksamkeit, die der Anmietung im Unternehmen zuteil werden kann. Die Größeneinteilung erfolgt nach der internen Klassifizierung, mit der Makler Flächengesuche einteilen.⁷²¹ Alle Flächen von 500 qm und kleiner sind als klein, zwischen 501 und 1.500 qm als mittelgroß und über 1.500 qm als groß zu bezeichnen.⁷²²

Die *Marktreichweite* beleuchtet den Aktivitätsradius des Unternehmens⁷²³ und damit verbunden die unterschiedlichen Genehmigungsebenen, die eine Entscheidung ggf. unternehmensintern passieren muss. Unterschieden werden die Zugänge zu primär lokalen, nationalen und internationalen Märkten.

Die *Nutzung der Büroimmobilie* differenziert die unternehmensspezifische Nutzung und unterscheidet die Niederlassung eines Unternehmens vom Unternehmens Hauptsitz.⁷²⁴ In der Untersuchung wurde eine Niederlassung eines internationalen Konzerns, die Hauptsitz in Deutschland war, als Hauptsitz gewertet. Genau wie die angemietete Fläche steht dieses Kriterium für die Bedeutung, die der Anmietung unternehmensintern zuteil werden kann. Auf die in der Literatur vorgenommene Unterscheidung zwischen Ein- und

⁷¹⁹ Vgl. Leishman/ Watkins (2004), S.307; Grabow/ Henckel/ Hollbach-Grömig (1995), S. 140.

⁷²⁰ Vgl. IfM Bonn (2007), o. S. sowie Europäische Kommission (2007), o. S. Aus Gründen der Einfachheit wird auf eine Kombination mit dem Umsatz oder der Bilanzsumme verzichtet, da die Mitarbeiterzahl im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die zielführende Variable ist.

⁷²¹ Vgl. Experteninterview 11, S. A-105.

⁷²² In den wenigen Fällen, in denen nur die Anzahl der Personen bekannt war, wurde von einer durchschnittlichen Bürofläche von 30 qm pro Person ausgegangen. Vgl. Leykam (2002), S. 4; Jones Lang LaSalle (2005), S. 2.

⁷²³ Vgl. Leishman/ Watkins (2004), S. 307.

⁷²⁴ Vgl. Leishman et al. (2003), S. 49; Grabow/ Henckel/ Hollbach-Grömig (1995), S. 140; Zusätzlich ließen sich die Arten von Hauptsitz zum besseren Verständnis der Entwicklung der Bedeutung dieser Immobilie für das Unternehmen weiter klassifizieren: historisch bedingter Hauptsitz, politisch gewählter Hauptsitz, Hauptsitz nach einer Relocation (bedingt durch Wachstum von regionaler zu nationaler Bedeutung), hybrider Hauptsitz, da die zentralen Funktionen des Unternehmens auf mehrere Standorte verteilt sind, und gewandelter Hauptsitz nach Verschmelzung mit oder Kauf von einem internationalen Unternehmen. Vgl. Jakobsen/ Onsager (2005), S. 1523-1525.

Mehrstandortunternehmen wurde wegen mangelnder Relevanz für die Untersuchung verzichtet.

Der *Einfluss*, den das *Corporate Real Estate Management* im Verlauf des Entscheidungsprozesses nimmt, ist ein weiteres Kriterium in der Unterscheidung der Anmietungsprozesse, da dieser nicht nur etwas über eine mögliche Zentralisierung immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen aussagt, sondern zumindest auch zeigt, wie die Unterstützung – im Sinne von Befugnissen für das *Corporate Real Estate Management* – durch die Unternehmensführung gestaltet ist.⁷²⁵ In dieser Untersuchung ergeben sich vier Ausprägungen: kein *Corporate Real Estate Management* (auch keine ähnlichen Strukturen), beratender Einfluss, kollaborativer Einfluss und kontrollierender Einfluss des *Corporate Real Estate Managements*.

Die *Entscheidungszentralität* gibt, unabhängig von der Gestaltung eines Managements der immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen, Auskunft über die Zentralität der Anmietungsentscheidung und somit über den Freiheitsgrad, mit dem eine Entscheidung auf niedrigeren Hierarchieebenen getroffen werden kann.⁷²⁶ Betrachtet wird dabei die faktische Entscheidung, nicht die formal festgelegte.⁷²⁷ Die Entscheidungszentralität lässt sich in eine geringe, eine mittlere und eine hohe Ausprägung aufteilen.

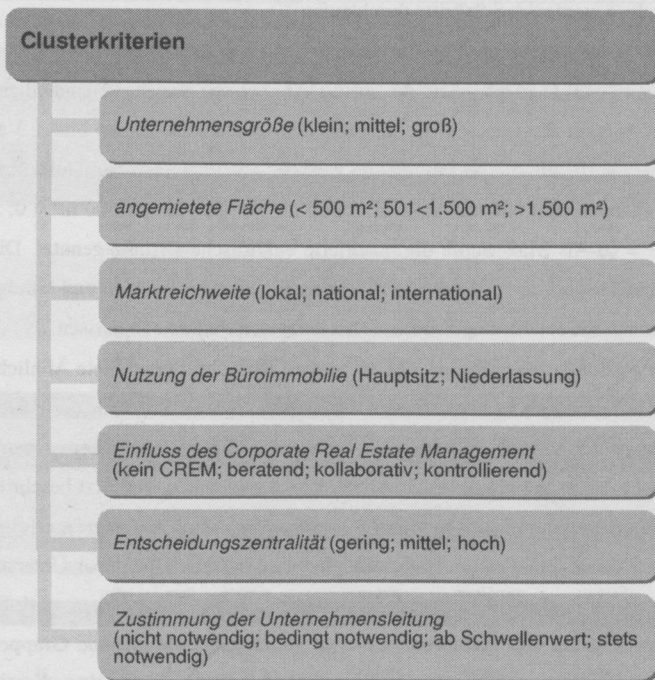
Zuletzt wird die *Zustimmung der Unternehmensleitung* als Kriterium zur Clusterung des Anmietungsverhaltens der Unternehmen herangezogen. Es soll signalisieren, inwieweit interne Genehmigungsprozesse eine Zustimmung der Unternehmensführung notwendig machen. Die Ausprägungen reichen von nicht notwendig über bedingt notwendig und ab Schwellenwert notwendig bis zu stets notwendig.

Die vorgestellten Kriterien wurden in Abbildung 32 zur Übersicht nochmals grafisch aufbereitet.

⁷²⁵ Vgl. Beenen (2006), S. 6f.; Rabianski/ DeLisle/ Carn (2001), S. 168f.; Krumm (1999), S. 26; Schäfers/ Pierschke (2004), S. 251-258.

⁷²⁶ Vgl. Nourse (1992), S. 142 sowie die bereits zitierte Literatur zu Delegation und Organisationsstrukturen.

⁷²⁷ Die tatsächlich getroffene Entscheidung lässt sich nicht zwangsläufig aus der hierarchischen Position im Organigramm ableiten. Vgl. Experteninterview 3, S. A-32.



eigene Darstellung

Abbildung 32: Clusterkriterien zur Bestimmung der Fallstudien

Unter den 32 befragten Unternehmen befanden sich fünf, die aus der Immobilienbranche stammen. Die Dimension der Zugehörigkeit zur Immobilienwirtschaft wurde aufgenommen, um zu überprüfen, ob Muster im Anmietungsverhalten dadurch zu erklären sind. Dies war jedoch nicht der Fall, weswegen dies nicht weiter verfolgt wurde.

4.1.3.2 Durchführung der Clusteranalyse

Die Clusteranalyse fasst die in der Fallstudie zu untersuchenden Objekte, die anmietenden Unternehmen, anhand verschiedener Kriterien zu Gruppen zusammen. Dabei sollen sich die Ausprägungen der Kriterien innerhalb der Gruppen möglichst wenig und die zwischen den Gruppen möglichst stark unterscheiden.⁷²⁸

⁷²⁸ Vgl. Bortz/ Döring (2006), S. 377. Zu einem Überblick über die Anwendung der Clusteranalyse in den Sozialwissenschaften vgl. Reinecke/ Tarnai (2000).

In der Clusteranalyse werden drei Schritte durchlaufen⁷²⁹:

- *Bestimmung der Proximität*: Die Clusteranalyse beruht auf der Berechnung von Ähnlichkeits- und Distanzmaßen, die auf die Ähnlichkeit respektive Unähnlichkeit von Objekten abzielen. Zur Berechnung der Ähnlichkeit werden binäre Variablen herangezogen, die bestimmen, ob gewisse Ausprägungen der Clusterkriterien vorhanden sind oder nicht. (z. B. $< 500 \text{ m}^2 = 1$; $501 \text{ m}^2 - 1.500 \text{ m}^2 = 0$; $> 1.500 \text{ m}^2 = 0$) Als Maß wurde die quadrierte euklidische Distanz genutzt. Die Euklidische Distanz zeigt den direkten Weg zwischen zwei Punkten und ermöglicht es somit, die Entfernung zwischen den einzelnen Punkten zu messen.⁷³⁰
- *Wahl der Fusionierungsmethode*: Die im vorherigen Schritt erarbeitete Ähnlichkeitsmatrix der verschiedenen Ausprägungen ist der Ansatzpunkt für die Fusionierung oder Gruppierung der Objekte. In der statistischen Praxis kommen oft hierarchisch, agglomerative Verfahren zum Einsatz, in denen, verkürzt beschrieben, die Gruppenbildung aufgrund der Rangfolge der Ähnlichkeitsmaße erfolgt. Das Ward-Verfahren wird unter den möglichen Verfahren für diese Untersuchung ausgewählt, da es als sehr gute Fusionierungsmethode angesehen wird. Es handelt es sich um ein Verfahren, das etwa gleich große, homogene Gruppen bildet. Dazu nutzt es anstelle der geringsten Distanzmaße die Objekte, die ein gewisses Heterogenitätsmaß, also die Streuung in einer Gruppe, am wenigsten erhöhen.⁷³¹
- *Bestimmung der Clusterzahl*: In einem abschließenden Schritt ist zu entscheiden, welche Anzahl von Gruppen in der Analyse am besten ist. Dazu hilft ein Dendogramm, eine grafische Darstellung der Fusionierung, die bereits optisch die Trennung der einzelnen Gruppen zeigt. Zu beachten ist, dass diese Gruppenbildung nach statistischen und nicht nach inhaltlichen Gesichtspunkten geschieht, sodass bei einer Entscheidung zwischen Lösungen, diejenige weiter zu verfolgen ist, die unter Berücksichtigung beider Perspektiven die am besten zu interpretierende Lösung verspricht.⁷³²

⁷²⁹ Zur Vorgehensweise vgl. Backhaus et al. (2006), S. 492. oder Litz (2000), S. 388.

⁷³⁰ Vgl. Rudolf/ Müller (2004), S. 154.

⁷³¹ Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 511, 522f., 527-530.

⁷³² Vgl. Rudolf/ Müller (2006), S. 160-163; Backhaus et al. (2006), S. 534-536. Zum Dendogramm der vorliegenden Clusteranalyse vgl. Abbildung 27, S. A-6.

Unternehmen	U-größe	Fläche	Marktreichweite	Nutzung als ...	Einfluss des CREM	Ent.-zentralität	Zustimmung der U.-leitung
1	mittel	klein	international	Niederlassung	kein CREM	gering	bedingt notwendig ab Schwellenwert notwendig
2	groß	mittel	international	Niederlassung	kontrollierend	hoch	notwendig
3	groß		national	Niederlassung	kontrollierend	hoch	notwendig
4	groß		international	Niederlassung	kollaborativ	mittel	Partnerrat
5	groß	groß	national	Niederlassung	kontrollierend	hoch	ab Schwellenwert notwendig
6	groß	groß	international	Niederlassung	kontrollierend	hoch	notwendig
7	mittel	mittel	international	Hauptsitz	kein CREM	mittel	bedingt notwendig
8	mittel	mittel	national	Niederlassung	kein CREM	mittel	Partnerrat
9	groß	groß	international	Niederlassung	beratend	gering	Partnerrat
10	groß	groß	international	Niederlassung	kollaborativ	mittel	bedingt notwendig
11	groß	mittel	international	Niederlassung	kein CREM	gering	nicht notwendig
12	mittel	groß	international	Hauptsitz	beratend	mittel	notwendig
13	mittel	mittel	international	Niederlassung	kein CREM	mittel	nicht notwendig
14	klein	klein	national	Hauptsitz	kein CREM	hoch	notwendig
15	groß	groß	international	Niederlassung	kein CREM	gering	Partnerrat
16	klein	klein	lokal	Hauptsitz	kein CREM	hoch	notwendig
17	groß	groß	international	Niederlassung	kein CREM	mittel	Partnerrat
18	groß	groß	international	Niederlassung	kollaborativ	mittel	notwendig
19	groß	mittel	national	Niederlassung	beratend	hoch	notwendig
20	groß	groß	international	Niederlassung	beratend	mittel	notwendig
21	mittel	groß	national	Hauptsitz	kollaborativ	mittel	notwendig
22	klein	klein	national	Hauptsitz	kein CREM	hoch	notwendig
23	mittel	klein	international	Niederlassung	kein CREM	mittel	notwendig
24	klein	groß	national	Hauptsitz	beratend	mittel	bedingt notwendig
25	groß	groß	international	Niederlassung	beratend	mittel	bedingt notwendig
26	groß	groß	national	Niederlassung	kollaborativ	mittel	notwendig
27	groß	groß	international	Niederlassung	kollaborativ	hoch	ab Schwellenwert notwendig
28	mittel	klein	international	Niederlassung	kein CREM	gering	bedingt notwendig
29	klein	mittel	lokal	Hauptsitz	kein CREM	hoch	notwendig
30	groß		international	Niederlassung	kollaborativ	hoch	notwendig
31	klein	klein	lokal	Hauptsitz	kein CREM	mittel	notwendig
32	klein	klein	lokal	Hauptsitz	kein CREM	hoch	notwendig

Cluster A

Cluster B

Cluster C

Cluster D

eigene Darstellung

Tabelle 8: Überblick der Ergebnisse der Clusteranalyse

Die Clusteranalyse für diese Untersuchung wurde in SPSS durchgeführt, einer Software zur statistischen Datenanalyse. Es ergaben sich in der hierarchischen Fusionierung nach der Ward-Methode für die binären Merkmalsausprägungen mit dem Proximitätsmaß der quadrierten euklidischen Distanz vier Cluster. Die Ergebnisse der Clusteranalyse stellt Tabelle 8 dar.

Somit ergeben sich aus den vier Clustern vier Fallstudien, deren Ergebnisse im Weiteren erörtert werden. Die 32 anmietenden Unternehmen verteilen sich gemäß ihrer Ausprägungen in der Clusteranalyse auf Fallstudie A mit sechs, Fallstudie B mit zehn, Fallstudie C mit sieben und Fallstudie D mit neun Unternehmen. Anhand des Verlaufs der Anmietungsprozesse werden die einzelnen Fälle im Folgenden vorgestellt und näher erläutert, bevor in den vergleichenden Bemerkungen die Unterschiede unter Zuhilfenahme der Ergebnisse der Experteninterviews herausgestellt und analysiert werden.

4.2 Fallstudie A: Kleine Unternehmen mit hoher Entscheidungszentralität

4.2.1 Ausprägungen der Fälle

Aufgrund ihrer Gemeinsamkeiten wurden sechs Anmietungsprozesse in Fallstudie A zusammengefasst. Die Erkenntnisse wurden den Nutzerinterviews 14, 16, 22, 29, 31 und 32 entnommen. Wie Tabelle 9 darlegt, handelte es sich in allen Fällen um kleine Unternehmen, bei denen es sich zugleich (bedingt durch die Unternehmensgröße) um kleine Flächengesuche handelte. Zur Marktreichweite gab es keine einheitliche Aussage, obgleich die Unternehmen lediglich lokal und national agieren. In sämtlichen Fällen war der Unternehmenshauptsitz Gegenstand der Anmietung. Gemeinsam war zudem, dass es unternehmensintern keine Corporate Real Estate Verantwortlichkeiten gab. Die Entscheidungszentralität in den Organisationen kann als hoch bezeichnet werden. Die Einbeziehung der Unternehmensführung war in allen Unternehmen für die Entscheidung notwendig. Dies kann zum einen auf die Unternehmensgröße und zum anderen auf die Bedeutung des Hauptsitzes für das Unternehmen zurückgeführt werden.

Größe	Fläche	Markt	Nutzung	CREM	Zentralität	Zustimmung
klein	klein	eher lokal	Hauptsitz	kein CREM	hoch	notwendig

eigene Darstellung

Tabelle 9: Ausprägungen der Fälle in Fallstudie A

4.2.2 Feststellung des Anmietungsbedarfs

Der Bedarf, eine Anmietungsentscheidung zu treffen, entwickelte sich in lediglich einem der untersuchten Unternehmen durch immobilienökonomische Überlegungen,

bspw. der Optimierung von Vertragskonditionen,⁷³³ ansonsten wurde er einerseits durch Wachstum und Expansion der kleinen und in diesen Fällen jungen Unternehmen⁷³⁴ und andererseits durch vermierterseitige Kündigung der Flächen⁷³⁵ ausgelöst.

4.2.3 Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien

Die systematische Aufstellung eines einheitlich definierten Kriterienkatalogs fand in keinem der Unternehmen statt, wenngleich durchaus Kriterien in den Äußerungen der einzelnen Befragten eine Rolle zu spielen schienen. Das Preis-Leistungs-Verhältnis der anzumietenden Immobilie war für alle Unternehmen ein Thema. In einer Anmietung war es so, dass der Verantwortliche bewusst keine Kriterien festgelegt hat und sich diese vielmehr im Verlauf der Besichtigungen aus der Erfahrung heraus ergeben haben.⁷³⁶

Wenngleich sie im Rahmen der Clusteranalyse sehr ähnliche Merkmalsausprägungen aufweisen, setzen die Unternehmen doch unterschiedliche Prioritäten im Rahmen der Anmietung: Bei zwei Unternehmen war die Entscheidung primär finanziell bzw. wirtschaftlich motiviert⁷³⁷, bei zwei weiteren stand eher die Einbeziehung der Mitarbeiterinteressen im Vordergrund⁷³⁸ und bei zwei anderen Unternehmen die Immobilie bzw. die Beziehung zum Vermieter.⁷³⁹ Der wirtschaftliche Fokus in der Entscheidungsfindung äußerte sich bspw. in einer neutralen Betrachtung der Immobilie als „Gebrauchsgegenstand“, bei dem es in der Regel keinen intensiven Betreuungsbedarf gibt, außer in den Fällen, in denen sich in der Nutzung Schwierigkeiten ergeben. Die Erwartungen an eine Vermieter-Mieter-Beziehung sind eher gering.⁷⁴⁰ Der mitarbeiterbezogene Fokus zeigte sich in der gemeinsamen Diskussion der potenziellen Büroflächen, einer teilweisen gemeinsamen Besichtigung und einer Abfrage der Präferenzen der einzelnen Mitarbeiter. Der Fokus auf die Beziehung zum Vermieter ergab sich in diesem Fall bereits über die Unternehmenskultur und das Kundenverständnis des Unternehmens. Dies wirkte sich nicht nur auf die Auswahl des Maklerunternehmens aus, zu dem bereits ein sporadischer Kontakt bestand, sondern auch in der Anbahnung der neuen Vermieter-

⁷³³ Vgl. Nutzerinterview 32, S. A-403.

⁷³⁴ Vgl. Nutzerinterview 22, S. A-354; Nutzerinterview 14, S. A-305.

⁷³⁵ Vgl. Nutzerinterview 16, S. A-318; Nutzerinterview 29, S. A-389; Nutzerinterview 31, S. A-399.

⁷³⁶ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-306.

⁷³⁷ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-307f.; Nutzerinterview 32, S. A-406.

⁷³⁸ Vgl. Nutzerinterview 31, S. A-400; Nutzerinterview 16, S. A-319.

⁷³⁹ Vgl. Nutzerinterview 29, S. A-391f.; Nutzerinterview 22, S. A-356.

⁷⁴⁰ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-307.

Mieter-Beziehung.⁷⁴¹ Zusätzlich war dieses Unternehmen sehr sensibel die Immobilie zu wählen, die dem Empfinden der Verantwortlichen nach gut zum Unternehmen passte. Für ein weiteres Unternehmen bestand ein ähnlicher Bezug zur Immobilie. In diesem Fall stand es im Vordergrund, das Prestige eines Finanzdienstleisters mit den neuen Räumlichkeiten zu repräsentieren.⁷⁴²

4.2.4 Informationssuche und -auswertung

Die Informationssuche gestaltete sich durchaus unterschiedlich: Während alle Unternehmen den Kontakt zu Maklern – sei es nur zu Informationszwecken – aufnahmen, um sich über die Situation in dem lokalen Markt zu informieren, suchte nur eins der sechs Unternehmen eigenständig nach zusätzlichen Daten.⁷⁴³ Jedoch verschafften sich einige Beteiligte einen groben Überblick über die Konditionen im Internet. Zwei Unternehmen gaben an, auf den Makler als Intermediär nach Möglichkeit zu verzichten und ihn allenfalls für den Erhalt von Informationen heranzuziehen.⁷⁴⁴

In der Hälfte der Fälle war die Geschäftsführungsebene von Anfang an und den gesamten Prozess über beteiligt.⁷⁴⁵ In den anderen Fällen wurde die Aufgabe im Rahmen eines Projekts an einen immobilienfremden Mitarbeiter, an die Assistentin oder an einen Mitarbeiter für allgemeine, administrative Aufgaben abgegeben. In einem Fall wurde ein Immobilienfachmann aus dem im Verband⁷⁴⁶ organisierten Unternehmen zu Rate gezogen.⁷⁴⁷

Selbst in den Fällen, in denen nicht explizit die Einbindung von untergebenen Mitarbeitern in der Anmietungsentscheidung vorgesehen war, ergibt sich diese automatisch durch die Auswertung der ersten Informationen in Form von Exposés. Zuweilen wurden die Mitarbeiter durch die Formulierung der Anforderungen an die Büroimmobilien eingebunden. So bringen sowohl Mitarbeiter als auch Geschäftsführungskollegen, die mit der Vorauswahl und Sichtung von Exposés betraut sind, eigene Vorstellungen mit

⁷⁴¹ Vgl. Nutzerinterview 29, S. A-390, A-393.

⁷⁴² Vgl. Nutzerinterview 22, S. A-356.

⁷⁴³ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-305.

⁷⁴⁴ Vgl. Nutzerinterview 32, S. A-405; Nutzerinterview 31, S. A-400.

⁷⁴⁵ Vgl. Nutzerinterview 29, S. A-390; Nutzerinterview 31, S. A-399f.; Nutzerinterview 14, S. A-305.

⁷⁴⁶ Bei diesem Verband handelte es sich um eine Interessenvertretung mehrerer Großunternehmen.

⁷⁴⁷ Vgl. Nutzerinterview 32, S. A-405.

in die Selektion ein, die besonders in den Fällen zum Vorschein kommt, in denen kaum Kriterien und Anforderungen von Seiten der Organisation vorgegeben sind.⁷⁴⁸

4.2.5 Alternativenbewertung und interne Prozesse

Abhängig vom Marktangebot wurden in den Unternehmen verschiedene, in der Regel ca. zehn Objekte, von einem Projektteam besichtigt, die schließlich drei bis vier Alternativen festlegten, welche ihrerseits vom gesamten Geschäftsführungskreis – ggf. erweitert um einige Vertreter der Mitarbeiter – erneut besichtigt wurden, um im Anschluss eine Entscheidung herbeizuführen. Einige Befragten gaben an, dass die Anmietungsentscheidung für sie eine Mischung aus wirtschaftlichen Konditionen und Bauchgefühl ist, sei es hinsichtlich der Person des Vermieters oder hinsichtlich der Faktoren der Immobilie selbst. In der Evaluierung gab es in den meisten Fällen kein stringentes oder einheitliches Vorgehen, was wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass eingangs keine Kriterien dazu definiert wurden. In den Fällen, in denen klare wirtschaftliche Abwägungen im Vordergrund standen⁷⁴⁹ bzw. durch die individuellen Präferenzen einer überschaubaren Anzahl von Mitarbeitern (zwischen fünf und zehn) gebündelt wurden⁷⁵⁰, kam eine Entscheidung zeitnah zu Stande. Schwieriger gestaltete sich die Entscheidungsfindung in zwei anderen Fällen.

In dem einen Fall war das Unternehmen seit über 20 Jahren nicht mehr umgezogen. Durch eine nur sehr grobe Vorgabe an Anforderungen und zusätzliche Recherchen im Internet sahen sich die beiden operativen Geschäftsführer einer Vielzahl an Optionen gegenüber, die sie in dem Maß nicht erwartet hatten und deren Vor- und Nachteile abzuwägen ihnen sehr schwer fiel. Schließlich war es so, dass das ausgewählte Objekt aufgrund einer anfänglich formulierten Bedingung, die sich im Nachhinein als nicht zwingend herausgestellt hat, aussortiert wurde. Nachdem sich jedoch keine überzeugenden Alternativen fanden, wurde nochmals über die Notwendigkeit dieser Einschränkung diskutiert und es zeigte sich, dass die Flächen sich letztlich doch mit den Anforderungen des Unternehmens vereinbaren ließen. Zu den immobilienbezogenen Faktoren, wie Flächenausstattung und -schnitt, Darstellbarkeit nach außen oder Lage am Mikrostandort, die für das Objekt entscheidend waren, kam das Engagement des neuen Vermieters, das

⁷⁴⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang insbesondere Nutzerinterview 22, S. A-355f. und Nutzerinterview 29, S. A-391.

⁷⁴⁹ Vgl. Nutzerinterview 32, S. A-406; Nutzerinterview 14, S. A-307.

⁷⁵⁰ Vgl. Nutzerinterview 31, S. A-400; Nutzerinterview 16, S. A-319.

sich gegenüber dem sehr passiven Verhalten des vorherigen Vermieters positiv zur Geltung brachte.⁷⁵¹

In dem anderen Fall gestaltete sich der Selektionsprozess als schwierig, da die Position des Projektverantwortlichen in kurzer Zeit dreimal wechselte und somit die individuellen Vorstellungen verschiedener Personen in die Suchparameter einfließen. Darüber hinaus waren die Budgetrestriktionen nicht gut definiert, sodass schließlich eine Vielzahl sehr heterogener Büroflächen besichtigt wurde. Dadurch litt die Vergleichbarkeit und hatte zur Folge, dass der Geschäftsführer ein Objekt ins Auge fasste, das nur unter der Voraussetzung eines Großauftrages für das Unternehmen wirtschaftlich tragbar gewesen wäre. Die eindeutige Präferenz für die Büroflächen wurde ebenfalls nicht von wirtschaftlich attraktiveren, vergleichbaren Alternativen geschwächt und die Anmietung nach finanzieller Absicherung vorgenommen.⁷⁵²

Gerade bei den wenig erfahrenen Beteiligten zeigte sich stets der Vergleich zu Wohnimmobilien, da in diesem Segment jeder Beteiligte bereits Erfahrungen hatte. Wenn gleich sich die Befragten über die höhere Komplexität der Büroimmobilie bewusst waren⁷⁵³, zeigte dies eher eine konsumgüterspezifische als eine industriegüterspezifische Komponente. Generell ist festzuhalten, dass sich die Beteiligten, die in der Regel über kein fundiertes Immobilienfachwissen verfügten, zunächst recht unsicher fühlten, jedoch mit zunehmender Dauer im Suchprozess selbstbewusster auftraten. Die Büroflächen wurden anfänglich eher nach dem persönlichen Empfinden betrachtet, im weiteren Verlauf wurden die Beteiligten jedoch für die Parameter zur Bewertung der Leistungsqualität sensibilisiert.

4.2.6 Verhandlungen und Interaktionen der Parteien

Die Verhandlungen hingen in der Intensität sehr von der finanziellen und zeitlichen Bindung ab, erwiesen sich jedoch in allen Unternehmen als unkompliziert. In einem Fall unterstützte der hinzugezogene Immobilienfachmann die Verhandlungen⁷⁵⁴, in einem anderen Fall wurde neben dem Geschäftsführer eine zweite Person zur Unterstüt-

⁷⁵¹ Vgl. Nutzerinterview 29.

⁷⁵² Vgl. Nutzerinterview 22.

⁷⁵³ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-307.

⁷⁵⁴ Vgl. Nutzerinterview 32, S. A-405.

zung der Forderungen gegenüber dem Vermieter hinzugezogen.⁷⁵⁵ Für die meisten Entscheider war es jedoch vor allem bedeutend, ein Gefühl für den Umgang mit dem zukünftigen Vermieter zu bekommen, seine Kompromissbereitschaft und die Verlässlichkeit seiner Zusagen zu testen. Aufkommendes Vertrauen in den Vermieter entstand in kooperativ geführten Verhandlungen und durch einen wirtschaftlich ausgewogenen Vorschlag.⁷⁵⁶

4.2.7 Rollenverteilung im Renting Center

Die intensive Beteiligung der Unternehmensführung führte zu keiner breit gefächerten Rollenverteilung im *Renting Center*. Dadurch, dass die Unternehmensleitung selbst mit der Anmietung befasst war, ergaben sich keine erkennbaren politischen Aktivitäten oder elaborierten Berichtsverpflichtungen, die zu berücksichtigen waren. Die Geschäftsführung hatte in diesem Fall die Rollen des *Beeinflussers* und des *Entscheiders* inne. Der Einfluss der *Nutzer* kam nur in den Fällen zur Geltung, in denen er zugelassen wurde. In den Unternehmen, in denen Aufgaben der Vorauswahl und Suchvorbereitung delegiert wurden, erhielten Assistenten oder administrative Mitarbeiter die Rollen der *Anmieter* oder der *Beeinflusser* bzw. *Gatekeeper*.

Der *Initiator* befand sich in den Anmietungen, die nicht aufgrund einer vermietetseitigen Kündigung zu Stande kamen, stets in der Geschäftsführung. Makler nehmen – soweit von Mietinteressenten zu Rate gezogen – die Rollen des *Gatekeepers* im Rahmen der Informationsselektion und des *Beeinflussers* im Rahmen der Beratung ein. Bei einigen äußerte sich die bereits erwähnte Unsicherheit in einem Misstrauen gegenüber immobilienwirtschaftlichen Akteuren. In dem Fall, bei dem Vertrauen in den Makler bestand, verstärkte sich die positive Wertschätzung seiner Dienstleistung.

4.3 Fallstudie B: Internationale Unternehmen in Partnerschaftsstruktur

4.3.1 Ausprägungen der Fälle

In Fallstudie B wurden die Erkenntnisse über die Anmietungsprozesse in zehn Unternehmen präsentiert. Sie stützten sich auf die Nutzerinterviews 4, 9, 10, 11, 15, 17, 18, 20, 25 und 26. Es handelte sich dabei ausschließlich um Großunternehmen, die bis auf

⁷⁵⁵ Vgl. Nutzerinterview 22, S. A-355f.

⁷⁵⁶ Vgl. dazu bspw. Nutzerinterview 29, S. A-392.

einen Fall alle international aktiv sind. In acht Fällen handelte es sich bei den besprochenen Anmietungsprozessen um großflächige Anmietungen, in einem Fall um eine mittelgroße und ein Gesprächspartner äußerte sich allgemein zu der typischen Verfahrensweise im Unternehmen bei Anmietungsentscheidungen. Die thematisierten Anmietungen bezogen sich alle auf Anmietungen für Niederlassungen. Der Einfluss des Corporate Real Estate variierte in der Gruppe, lag jedoch tendenziell auf einem niedrigen Niveau: Der Einfluss des Corporate Real Estate Management kann in vier Fällen als kollaborativ bezeichnet werden, in drei Fällen als beratend und in drei weiteren Fällen gab es in dem Unternehmen keinen Immobilienverantwortlichen. In einem Fall ist dies darauf zurückzuführen, dass es sich um ein Immobilienunternehmen handelt, in den beiden übrigen Fällen handelt es sich um Unternehmen, die aus einer gleichberechtigten, partnerschaftlichen Struktur heraus geführt werden. Die Entscheidungszentralität der Anmietung ist meist mittelstark ausgeprägt, in zwei Fällen kann man vielmehr von einer geringen Zentralität sprechen. Zur Zustimmung durch die Unternehmensführung gibt es abweichende Befunde: In drei Fällen ist die Zustimmung unbedingt notwendig, in einem Fall ist sie es nicht, in einem Unternehmen ist sie bedingt notwendig. In vier Unternehmen entscheidet der bereits erwähnte Partnerrat über die Anmietungsentscheidung. Tabelle 10 verdeutlicht dies noch einmal grafisch.

Größe	Fläche	Markt	Nutzung	CREM	Zentralität	Zustimmung
groß	eher groß	international	Niederlassung	kollaborativ/ beratend	eher mittel	variiert

eigene Darstellung

Tabelle 10: Ausprägungen der Fälle in Fallstudie B

4.3.2 Feststellung des Anmietungsbedarfs

Die Anmietungsentscheidung in diesem Cluster umfasst große Unternehmen, die den Entscheidungsprozess vergleichsweise strukturiert angehen, wobei dies nicht immer auf die Existenz bzw. den Einfluss eines Immobilienverantwortlichen zurückzuführen ist. Der Anstoß, über eine Anmietung nachzudenken, kam in allen Fällen aus den Unternehmen selbst: In drei Fällen – durch Fusion mit einem anderen Unternehmen oder Konsolidierung unterschiedlicher gewachsener Standorte – war eine Zusammenführung

in einem Bürokomplex Ziel des Prozesses.⁷⁵⁷ Für vier Unternehmen passte die derzeitige Immobilie nicht mehr zu den aktuellen Anforderungen und dem Flächenbedarf⁷⁵⁸ und in zwei Prozessen wurde versucht, die günstige Marktkonstellation zur räumlichen Veränderung zu nutzen.⁷⁵⁹ Ein Fall zeigte, dass die Entscheidung, neue Flächen anzumieten, zunächst intensiver Lobbyingbemühungen im Konzern bedurfte, um umgesetzt werden zu können.⁷⁶⁰

4.3.3 Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien

Nach der Feststellung des Handlungsbedarfs und (parallel zu) einer anfänglichen Informationssuche erfolgte in allen Unternehmen die Festlegung von Bewertungskriterien für die weitere Auswahl unter den Alternativen. Stellenweise sind diese Anforderungen in den Unternehmen schon für Anmietungen vordefiniert und gelten national in gleicher Form. Einige Unternehmen schauen sich die Bedürfnisse im Einzelfall an und stimmen sich mit den Geschäftseinheiten bzw. Niederlassungen, die von der Anmietung betroffen sind, hinsichtlich des Anforderungskatalogs ab. Man lässt dabei bspw. Abteilungsleiter als Vertreter ihrer Fachbereiche zu Wort kommen und vertraut auf die bereichsinterne Diskussion, da man nicht alle individuellen Anforderungen in Betracht ziehen kann.⁷⁶¹ Die Abstimmung der Kriterien erfolgt manchmal unter Federführung der Makler, die für den Selektionsprozess als Partner ausgesucht wurden.⁷⁶² In einem Fall wurden die Anforderungen nach den ersten Besichtigungen noch einmal konkretisiert, da sie zu Anfang aufgrund politischer Differenzen bewusst breitgehalten wurden.⁷⁶³ In der Formulierung der Anforderungen spielte vor allem der Standort eine Rolle.⁷⁶⁴

4.3.4 Informationssuche und -auswertung

Im Rahmen der dazugehörigen Informationssuche zeigten sich die Interessenten schnell bereit, auf die Dienstleistung von Maklerhäusern zurückzugreifen, wobei nicht alle dazu

⁷⁵⁷ Vgl. Nutzerinterview 25, S. A-369; Nutzerinterview 18, S. A-329; Nutzerinterview 10, S. A-288.

⁷⁵⁸ Vgl. Nutzerinterview 11, S. A-294; Nutzerinterview 4, S. A-247f.; Nutzerinterview 17, S. A-322; Nutzerinterview 26, S. A-374.

⁷⁵⁹ Vgl. Nutzerinterview 9, S. A-282; Nutzerinterview 15, S. A-309f.

⁷⁶⁰ Vgl. Nutzerinterview 20, S. A-343f.

⁷⁶¹ Vgl. Nutzerinterview 10, S. A-289.

⁷⁶² Vgl. Nutzerinterview 18, S. A-333; Nutzerinterview 26, S. A-376; Nutzerinterview 9, S. A-283f.

⁷⁶³ Vgl. Nutzerinterview 15, S. A-309f.

⁷⁶⁴ Vgl. Nutzerinterview 26, S. A-377; Nutzerinterview 9, S. A-283; Nutzerinterview 10, S. A-288.

bereit waren, dafür selbst aufzukommen. Drei Unternehmen hingegen arbeiteten fest mit einem Makler zusammen und zahlten für seine Beratungsleistung, unabhängig von der Vermittlung, selbst ein Honorar.⁷⁶⁵ Die Beauftragung erfolgte in einem spezifischen Anmietungsprozess durchaus auch phasenweise.⁷⁶⁶

Die Informationssuche über das Internet wurde meist eher beiläufig durchgeführt, um ein rudimentäres Verständnis bezüglich der Marktsituation zu erlangen. Ein generelles Verständnis darüber war nach eigenen Angaben durch die Berichterstattung in den Medien vorhanden. Lediglich ein Unternehmen führte die Aufbereitung der Marktsituation intensiv durch⁷⁶⁷, ein anderes Unternehmen ermittelte nur den Flächenbedarf selbst⁷⁶⁸, die anderen sprachen direkt einen Makler an oder wurden durch Marktgerüchte von Maklern kontaktiert. In den partnerschaftlich organisierten Unternehmen dieser Fallstudie kam es öfters zur Einbindung privater Kontakte in den Auswahlprozess, was die Informationsversorgung bis in ein recht fortgeschrittenes Stadium der Anmietungsentscheidung zog und mitunter aus unternehmenspolitischen Gründen dennoch in den Prozess eingebunden wurde.⁷⁶⁹

In sechs Fällen wurde die Projektleitung einem Immobilienverantwortlichen übertragen⁷⁷⁰, in drei Unternehmen nahm diese Rolle eine Person aus der Verwaltung ein, deren Kernaufgabe nicht immobilienbezogen war⁷⁷¹, in einem letzten Fall handelte es sich um ein Immobilienunternehmen.⁷⁷²

Gerade in den großen Unternehmen, die – ohne darauf angesprochen worden zu sein – davon sprachen, die Mitarbeitersicht bei der Anmietung zu beachten, fanden sich in der Auswertung der Marktinformationen strukturierte Bemühungen, dies bei der Wahl zu bedenken.⁷⁷³ Dazu wurden Analysemethoden wie die Wohnortanalyse eingesetzt, die versuchten, so weit wie möglich auf die lokale Bedürfnisstruktur einzugehen, ohne die

⁷⁶⁵ Vgl. Nutzerinterview 9, S. A-280; Nutzerinterview 20, S. A-340.

⁷⁶⁶ Vgl. Nutzerinterview 18, S. A-330.

⁷⁶⁷ Vgl. Nutzerinterview 4, S. A-246.

⁷⁶⁸ Vgl. Nutzerinterview 18, S. A-330.

⁷⁶⁹ Vgl. Nutzerinterview 15, S. A-311 und Nutzerinterview 17, S. A-323.

⁷⁷⁰ Vgl. Nutzerinterview 18; Nutzerinterview 20; Nutzerinterview 10; Nutzerinterview 4; Nutzerinterview 25. In einem Fall handelte es sich um den Partner des Bereichs Real Estate vgl. Nutzerinterview 15.

⁷⁷¹ Vgl. Nutzerinterview 9; Nutzerinterview 17; Nutzerinterview 26.

⁷⁷² Vgl. Nutzerinterview 11.

⁷⁷³ Vgl. Nutzerinterview 20, S. A-343; Nutzerinterview 18, S. A-329f.

Entscheidung letztlich in die Geschäftseinheiten abzugeben. Zudem erfüllten sie die Anforderungen der betrieblichen Mitbestimmung, die bei einer so gewichtigen Entscheidung nicht zu vernachlässigen ist.

Konkret sah es so aus, dass es in diesen Unternehmen in der Regel neben dem zentralen Immobilienverantwortlichen einen Mitarbeiter vor Ort gab, der zusammen mit den Verantwortlichen aus der Geschäftseinheit in den dezentralen Fällen den Kontakt zu den Maklern vor Ort hielt. Der lokale Verantwortliche bereitete die Informationen auf, sendete die erhaltenen Exposees weiter und koordinierte die Abstimmung zwischen den Geschäftseinheiten und der zentralen Immobilienfunktion. Es wurden informelle Kontakte genutzt, um die Gefühlslage der Personen abzurufen, die später in dem Gebäude arbeiten werden.⁷⁷⁴ Dies geschah selbst in den Unternehmen so, in denen die Mitarbeiterperspektive keinen expliziten Einfluss auf die Entscheidung hatte, sondern die Partner eine Entscheidung vorgaben.⁷⁷⁵

Dieses Vorgehen ist somit vielmehr auf die Erzielung eines Konsenses ausgerichtet, wobei dies nicht nur mit Kompromissen gleichzusetzen ist. Es setzen sich teilweise sowohl die Geschäftseinheiten als auch die zentrale Immobilieneinheit durch. In den zentraleren Ausprägungen gilt prinzipiell das Gleiche, wobei der Kontakt dort vielmehr über den deutschlandweiten Immobilienverantwortlichen läuft. Ein Fall zeigt, dass zwar die Kompromissbereitschaft gesucht wird, aber zur Absicherung und Durchsetzung der immobilienwirtschaftlich sinnvollen Schritte die Beratungsleistung des externen Maklerunternehmens dazu genutzt wird, im eigenen Unternehmen argumentieren zu können.⁷⁷⁶ Wenn die Fachkompetenz im Unternehmen akzeptiert wird, sind die Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten und die Offenheit für die erarbeiteten Lösungen später viel größer.

4.3.5 Alternativenbewertung und interne Prozesse

Durch das Hinzuziehen der abgestimmten Entscheidungsparameter gelingt es schnell, aus der Vielzahl von Exposees auf eine überschaubare Anzahl an akzeptablen Optionen zu kommen, die in der Regel gemeinsam besichtigt werden. Die Anzahl der beteiligten

⁷⁷⁴ Vgl. Nutzerinterview 4, S. A-246-248; Nutzerinterviews 10, S. A-288f.; Nutzerinterview 25, S. A-369f.; Nutzerinterview 26, S. A-375f.

⁷⁷⁵ Vgl. Nutzerinterview 15, S. A-313f.

⁷⁷⁶ Vgl. Nutzerinterview 20, S. A-340.

Personen in diesen Unternehmen ist groß und steigt mit dem Prozessverlauf, wobei in den zentralen Aufstellungen des Corporate Real Estate nur entscheidende Schritte mit den nationalen und internationalen Entscheidern abgestimmt werden, während dies für einzelne Zwischenschritte entfällt. Es werden Entscheidungsvorlagen für zwei bis drei Objekte aufbereitet, die meist eine klare Empfehlung enthalten, für die sich die Verantwortlichen ggf. zu rechtfertigen haben.⁷⁷⁷ Dadurch nehmen sie natürlich einen recht erheblichen Einfluss auf die spätere Entscheidung, wenngleich die Entscheidungsfreiheit formal natürlich im Gremium bleibt.

Entscheidend äußern sich die hierarchische Position der beteiligten Personen zum einen und die individuelle Durchsetzungsfähigkeit zum anderen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Aufbereitung der Unterlagen und genaue Analyse an den vorher gemeinsam fixierten Kriterien, auf die man sich schlussendlich beziehen kann. So lässt sich selbst bei Missfallen der ausgewählten Immobilie gewährleisten, dass man eine Akzeptanz für die gewählte Lösung schafft.⁷⁷⁸ In der Mehrheit der Fälle nahm die Unternehmensspitze, wie dargestellt, keinen großen Einfluss mehr auf die Selektion der potenziellen Objekte, sondern wollte vor allem in Bezug auf die finanziellen Verpflichtungen unterrichtet werden. Dies belässt einen gewissen Freiheitsgrad in der Auswahl der Immobilien bei den untergeordneten Funktionen.

Die fehlende Einsicht auf internationaler Ebene eines Unternehmens, dass eine Anmietung notwendig ist, kann dazu führen, dass zunächst einmal die Anmietung selbst unternehmenspolitisch durchgesetzt werden muss, bevor es an die eigentliche Prozessgestaltung geht. Gerade in diesen Fällen bedarf es sowohl einer unternehmensinternen Unterstützung auf höherer Ebene, die in diesem Fall im internationalen Corporate Real Estate gefunden wurde⁷⁷⁹ als auch einer unternehmensexternen Prozessunterstützung, die in Form eines Tenant Representation-Mandats von einem Makler geleistet wurde. Die Anmietung wurde selbst im Prozessverlauf stets aufs Neue infrage gestellt, was ebenfalls dazu führte, dass qualitative Zielsetzungen der Immobilie mit quantitativen begründet werden mussten, da die Organisation sehr zahlenorientiert aufgestellt war. Die

⁷⁷⁷ Vgl. dazu bspw. Nutzerinterview 4, S. A-249; Nutzerinterview 10, S. A-289.

⁷⁷⁸ Vgl. Nutzerinterview 10, S. A-290; Nutzerinterview 18, S. A-333.

⁷⁷⁹ Jedoch wusste niemand im Unternehmen in den ersten beiden Versuchen, diesen Prozess zu initiieren, von dieser zentralen Immobilienfunktion, was teilweise an den ständig wechselnden Geschäftsführern in Deutschland lag.

Selektion an sich gestaltete sich durch die Einbindung der Führungsebene als schwierig. So wurden letztlich nur die Ergebnisse der Analyse der verschiedenen Optionen dem Entscheiderkreis präsentiert und die im Bewertungssystem herausgearbeitete Lösung empfohlen. Die Auswahl machte vor allem dem amerikanischen Immobilienverantwortlichen Schwierigkeiten in der Rechtfertigung der baulichen Konfiguration nach US-amerikanischen Standards, sodass er im Nachhinein Einfluss auf das Ergebnis des Selektionsprozesses nehmen wollte. Da war es unbedingt notwendig, die Auswahl nachvollziehbar dokumentiert zu haben.⁷⁸⁰

Die Entwicklung und Beurteilung der Anmietungsoptionen verläuft in den partnerschaftlich organisierten Unternehmen etwas weniger strukturiert. Das liegt zum einen daran, dass es zwar Ansätze und Personen gibt, die versuchen, die immobilienwirtschaftlichen Fragen zu bündeln, diese jedoch mit recht wenigen Befugnissen im Hinblick auf die wirkliche Entscheidung ausgestattet sind. Zum anderen ist die Eigentümerstruktur durch die Vielzahl der Miteigentümer des Unternehmens und des unterschiedlichen Eintrittsalters in die Partnerschaft mitunter sehr heterogen.

Die Machtverteilung und die Kompromissbereitschaft innerhalb der Partnerschaft beeinflussen in großem Maße die Länge des Entscheidungsprozesses. Zudem führen diverse private Kontakte dazu, dass neue Optionen an die Unternehmen herangetragen werden, die die Eingrenzung der Optionen im Verlauf des Auswahlprozesses zunächst wieder erweitern. Dies gilt selbst in den Fällen, in denen gar kein offizielles Mitspracherecht seitens der Partner existiert. Da erfolgt die Einflussnahme jedoch über informelle Kontakte und Einigungsprozesse innerhalb der Partnerschaft, die sich nicht im Organisationsüberblick abbilden lassen.

Der für einen Standort verantwortliche Partner hat durch seine Funktion und die Informationskontrolle, die er durch die Berichterstattung an das Partnergremium ausübt, den Einfluss des *Primus inter Pares*. Diesen übt er sicherlich nicht (nur) aus, um seine eigenen Interessen bzw. Präferenzen durchzusetzen, sondern die Konstellation der Partnerschaft erfordert mitunter eine gewisse Ruhe im Vorgehen. Wird die Koordinationsarbeit von Seiten der Verwaltung übernommen, stellen sich die Diskussion und Einflussnahme innerhalb der Partnerschaft kaum anders dar. Ein Teil der Diskussion resultiert dabei aus einer nicht sehr elaborierten Struktur des Suchprozesses in Form von Bewertungs-

⁷⁸⁰ Vgl. Nutzerinterview 20, S. A-341-343.

kriterien, die vor allem verhindern, dass bestimmte Zwischenentscheidungen wieder angezweifelt werden. So ergab es sich in einem Fall zwischen zwei Standorten und in einem anderen Fall zwischen einem Hochhaus und einem Flachbau. Insofern war es hilfreich, wenn ein Makler das Unternehmen konsequent beriet und die unternehmensinternen Diskussionen versachlichen konnte.⁷⁸¹

Die Auswahl der Exposees lief in der Regel so, dass aus einer Vielzahl von Exposees bei Bestandsbauten zwischen fünf und zehn Flächenangebote ausgewählt wurden. Die Besichtigungen wurden von den Projektteams aus zentralen und lokalen Immobilienverantwortlichen sowie den Geschäftseinheiten vorgenommen, die eventuell um Berater mit Kenntnissen in Flächengestaltung oder Technik ergänzt wurden. In den Fällen, in denen der Prozess sehr lange dauerte, wurden über die Jahre kumuliert mehr Objekte angeschaut. In der Regel wurden mindestens zwei, oft drei Objekte in die genauere Prüfung genommen und vor allem dazu genutzt, die Angebote gegeneinander zu verhandeln, um die derzeitige Marktsituation zusätzlich zu nutzen. In diesem Punkt ähneln sich die Vorgehensweisen aller in der Fallstudie betrachteten Unternehmen.

Es ist noch hinzuzufügen, dass sich die Erfahrung der einzelnen Beteiligten in dieser Fallstudie unterschiedlich darstellte. Einige Unternehmen, die lange nicht umgezogen waren, haben die Marktlage genutzt, um eine unternehmensintern notwendige Neuanmietung umzusetzen.⁷⁸² Ein Unternehmen hat sich nach ersten eigenen Fehlversuchen dazu entschlossen, zur Moderation des Prozesses professionelle Hilfe anzunehmen⁷⁸³, andere haben versucht, den Prozess eigenständig zu bewältigen.⁷⁸⁴ In manchen Unternehmen existierte eine etablierte Corporate Real Estate-Funktion⁷⁸⁵, dabei orientierte sich die Struktur und Länge des Entscheidungsprozesses jeweils daran, wie organisiert und kompromissbereit sich die einzelnen Akteure auf den unterschiedlichen Zustimmungsebenen zeigten. Das Bewusstsein zwischen den Unterschieden von Wohn- und Arbeitsfunktion einer Immobilie war schon ausgeprägter, wenn auch nicht sachlich-neutral. Maklern und anderen Dienstleistern standen die Unternehmen durchaus aufge-

⁷⁸¹ Vgl. Nutzerinterview 9, S. A-281, A-286f.; Nutzerinterview 15, S. A-311f.; Nutzerinterview 17, S. A-323-325.

⁷⁸² Vgl. Nutzerinterview 15, S. A-309; Nutzerinterview 20, S. A-339f.; Nutzerinterview 9, S. A-281.

⁷⁸³ Vgl. Nutzerinterview 20.

⁷⁸⁴ Vgl. Nutzerinterview 17; Nutzerinterview 26; Nutzerinterview 25.

⁷⁸⁵ Vgl. Nutzerinterview 10; Nutzerinterview 18; Nutzerinterview 4.

geschlossen gegenüber, teilweise zeigte sich im Prozessverlauf, dass diese für die Zustimmung und Reportingverpflichtungen im Unternehmen sogar notwendig waren.

4.3.6 Verhandlungen und Interaktionen der Parteien

Einhellig betonen die Unternehmensvertreter auch, dass ihnen an einer guten Vermieter-Mieter-Beziehung gelegen ist. Einige äußern sich sogar so, dass sie bei beinahe vergleichbaren wirtschaftlichen Bedingungen durchaus bereit wären, in einem Mietverhältnis, das sich bewährt hat, zu bleiben.⁷⁸⁶ Ein potenzieller wirtschaftlicher Unterschied sollte jedoch im Rahmen des Vertretbaren bleiben. Zudem hätte der Vermieter – vor allem in der Anbahnung des Mietverhältnisses – dafür zu sorgen, dass er in kleinen Gesten Entgegenkommen signalisierte. Manche Vermieter können jedoch nicht so viel Flexibilität zeigen, wie sie es eventuell gern würden. So hängt es bei institutionellen Investoren häufig davon ab, inwieweit deren Anlagestrategie die Ausweisung bestimmter Incentives und Gestaltungsmöglichkeiten wie Ausbauten usw. ermöglicht. Genauso ergibt sich in trägen Strukturen, bspw. bei einem zwischen Vermieter und Mieter geschalteten Verwalter, oft nicht die Notwendigkeit, auf Mietminderungsforderungen und Angebote zur frühzeitigen Verlängerung einzugehen, da der in einigen Jahren auslaufende Vertrag derzeit nicht interessiert. Dies kann sich erheblich auf die gesamte Beziehung auswirken.⁷⁸⁷ Eine gute Beziehung wirkt sich somit vielmehr so aus, dass sie das tägliche Miteinander im Mietverhältnis erleichtert und zumindest das Risiko besteht, dass ein neuer Vermieter sich weniger zuverlässig und unkompliziert im Umgang verhalten wird.⁷⁸⁸

4.3.7 Rollenverteilung im Renting Center

In dieser Fallstudie sind die Rollen im *Renting Center* auf mehrere Personen verteilt. Zwar liegt die formale Entscheidungsmacht bei der Unternehmensführung, die die Rolle des Entscheiders einnimmt, es zeigt sich in den verschiedenen Abstimmungsprozessen jedoch, dass weitere Personen Einfluss nehmen. Die *Initiatoren* der Prozesse sitzen in dieser Fallstudie einerseits im operativen Geschäftsfeld, das bemerkt, dass sich bestimmte Abläufe im Unternehmen durch eine geänderte Raumsituation optimieren las-

⁷⁸⁶ Vgl. Nutzerinterview 18, S. A-334; Nutzerinterview 9, S. A-287.

⁷⁸⁷ Vgl. Nutzerinterview 4, S. A-250f.; Nutzerinterview 17, S. A-326; Nutzerinterview 20, S. A-348.

⁷⁸⁸ Vgl. Nutzerinterview 9, S. A-287; Nutzerinterview 18, S. A-334.

sen.⁷⁸⁹ Anderenfalls kommen Anreize aus dem Corporate Real Estate-Bereich, der eine vertragliche Optimierung oder die Mitnahme der aktuell günstigen Marktkonditionen anstrebt.⁷⁹⁰ Die *Nutzer* nehmen über die Formulierung der Anforderungen schon Einfluss auf die Entscheidung, sind aber in der Regel in der Selektion außen vor. Ausnahmen finden sich, wenn *Entscheider* und *Nutzer* – wie am Beispiel der Partnerschaften gezeigt – zusammenfallen. Bei der Existenz eines Betriebsrats wurde die Nutzerkomponente zumindest in jedem Zwischenschritt zur Abstimmung gebracht.

Der *Anmieter* verhielt sich in der Mehrheit der Fälle auch als *Gatekeeper* bestimmter Informationen, da es ihm insbesondere in sensiblen, diskutierten Anmietungen einen Vorteil in der Moderation des Anmietungsprozesses brachte. Zu den *Beeinflussern* im Rahmen der Anmietungsentscheidung gehören zum einen technische und gestalterische Berater⁷⁹¹, Maklerunternehmen, die integrierte Lösungen wie die Tenant Representation anbieten⁷⁹² und zum anderen rechtliche Berater, die besonders bei wirtschaftlich bedeutsamen Vertragsabschlüssen wie in dieser Fallstudie hinzugezogen werden.⁷⁹³ Ein weiteres Beispiel eines informellen Einflusses stellt sich im Fall eines Kunden dar, der im Gespräch mit einem Entscheider äußerte, dass eine der diskutierten Optionen ihm zufolge nicht zu dem Unternehmen passe.⁷⁹⁴ Letztendlich zeigen bestimmte Äußerungen in den Gesprächen mit den Anmietern eine gewisse Begeisterung für die ausgewählte Immobilie. Das wirft somit die Frage nach der eigenen Einflussnahme erneut auf.⁷⁹⁵

4.4 Fallstudie C: Großunternehmen mit hohem Einfluss des Immobilienverantwortlichen

4.4.1 Ausprägungen der Fälle

Fallstudie C ist ein Cluster der Anmietungsprozesse von sieben Unternehmen aus den Nutzerinterviews 2, 3, 5, 6, 19, 27 und 30, deren Ausprägungen in Tabelle 11 dargestellt werden. Alle Unternehmen sind Großunternehmen, die in drei Fällen national, in vier Fällen international aktiv sind. In zwei Fällen bezogen sich die Interviewten lediglich

⁷⁸⁹ Vgl. Nutzerinterview 11, S. A-294; Nutzerinterview 25, S. A-368.

⁷⁹⁰ Vgl. Nutzerinterview 4, S. A-245f.; Nutzerinterview 17, S. A-324.

⁷⁹¹ Vgl. dazu bspw. Nutzerinterview 15, S. A-313f.

⁷⁹² Vgl. dazu bspw. Nutzerinterview 9, S. A-280f.; Nutzerinterview 18, S. A-330; Nutzerinterview 20, S. A-340.

⁷⁹³ Vgl. Nutzerinterview 18, S. A-333.

⁷⁹⁴ Vgl. Nutzerinterview 15, S. A-314.

⁷⁹⁵ Vgl. Nutzerinterviews 9, S. A-284; Nutzerinterview 11, S. A-293; Nutzerinterview 20, S. A-347; Nutzerinterview 26, S. A-377f.

allgemein auf die typischen Prozesse der Anmietung, in zwei Fällen waren mittlere, in drei anderen große Anmietungen Gegenstand des Gesprächs. An verschiedenen Standorten in Deutschland wurden von den untersuchten Unternehmen ausschließlich Niederlassungen angemietet. Der Einfluss des Corporate Real Estate Managements war in den Unternehmen dieses Clusters tendenziell hoch, in vier Unternehmen zeigte sich ein kontrollierender Einfluss, in zwei ein kollaborativer Ansatz und lediglich in einem ein nur beratender Einfluss. Die Entscheidungszenitalität war jedoch in allen Unternehmen hoch, die Zustimmung der Unternehmensleitung war in der Regel notwendig, bei drei Unternehmen wurde erst ab einem gewissen Schwellenwert der Vorstand in die Entscheidung mit eingebunden.

Größe	Fläche	Markt	Nutzung	CREM	Zentralität	Zustimmung
groß	groß/ mittel	National/ inter- national	Nieder- lassung	kollaborativ/ kontrol- lierend	hoch	eher notwendig

eigene Darstellung

Tabelle 11: Ausprägungen der Fälle in Fallstudie C

4.4.2 Feststellung des Anmietungsbedarfs

Die Prozesse in den befragten Unternehmen sind vorgezeichnet und strukturiert. Dies zeigt sich bereits bei der Feststellung eines Anmietungsbedarfs von Seiten des Corporate Real Estate Managements, alternativ durch Anfragen der Geschäftseinheiten an die zentralen Immobilienverantwortlichen. Anmietungsprozesse, die unter immobilienwirtschaftlichen Gesichtspunkten initiiert werden, umfassen auslaufende Mietverhältnisse, Synergien aus der Zusammenlegung verschiedener Standorte oder den Umzug von Unternehmenseinheiten in eigene Immobilien, um externe Anmietungskosten zu minimieren.⁷⁹⁶

Wenden sich die Geschäftseinheiten mit einem Bedarf an das Corporate Real Estate, so müssen sie zunächst nachweisen, dass die daraus resultierende Neuanmietung von der Geschäftsentwicklung oder von schon erwähnten Kosteneinsparungen getrieben ist.⁷⁹⁷ Eine Anmietung unter rein ästhetischen Gesichtspunkten reicht als Bedarfsbegründung

⁷⁹⁶ Vgl. Nutzerinterview 3, S. A-241; Nutzerinterview 2, S. A-234f.; Nutzerinterview 27, S. A-380; Nutzerinterview 30, S. A-394f.

⁷⁹⁷ Vgl. Nutzerinterview 6, S. A-262; Nutzerinterview 5, S. A-253.

nicht aus. In einer Form von Plausibilitätskontrolle wird geschaut, ob die getroffenen Annahmen zum Wachstum des Geschäfts, der Personenanzahl und der abgerufenen Flächenengröße einer genaueren Überprüfung standhalten.

In einem Beispiel heißt dies konkret, dass sich ein Immobilienverantwortlicher vor Ort anschaut, ob eine neue Anmietung eventuell Leerstand im eigenen Flächenbestand oder mietvertragliche Verpflichtungen zurücklässt, wie sich andere Konzerngesellschaften eventuell bewegen und wie sich die nachfragende Einheit in den Bestand einfügen lässt. Daraus entwickelt er unterschiedliche Szenarien, die u. a. auch eine Neuanmietung beinhalten. Ist der Flächenbedarf nicht in den bestehenden Flächen abzubilden oder ergeben sich im Vergleich zur externen Anmietung höhere Kosten, wird die Anmietungsalternative gewählt und seine Empfehlung an die Unternehmenszentrale weitergegeben.⁷⁹⁸

In einem anderen Fall gehen alle Anmietungswünsche an die zentrale Immobilienfunktion, die zunächst den groben Rahmen des Bedarfs erfasst und auf Umsetzung prüft. Dies umfasst, die Anforderungen aus den Niederlassungen aufzugreifen und in die Flächenberechnung umzusetzen, zu optimieren und die Hintergründe für den Bedarf zu hinterfragen. Durch eine vertragliche Vereinbarung mit einem Maklerunternehmen im Rahmen einer Tenant Representation werden die relevanten Marktdaten erfragt, sodass unter Berücksichtigung von Ausbauarbeiten und Laufzeiten die Mietkosten ungefähr abgeschätzt und ggf. mit dem derzeitigen Budget abgeglichen werden können. Abweichungen müssen mit der Entwicklung auf der Geschäftsseite belegt werden.⁷⁹⁹

4.4.3 Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien

Als ein Nebeneffekt der intensiven Bedarfsprüfung sind die Anforderungen an die Bürofläche bereits zu einem frühen Zeitpunkt formuliert. Die Bewertungskriterien liegen in beinahe allen Unternehmen einheitlich vor und zielen in der Regel vor allem auf die Erfüllung der finanziellen Bewertungskriterien ab. In einem Fall ergibt sich durch einen relativ geringen Einfluss des Immobilienverantwortlichen im Unternehmen und recht vagen Bewertungskriterien eine eher anforderungsfreie Selektion.⁸⁰⁰

⁷⁹⁸ Vgl. Nutzerinterview 5, S. A-254.

⁷⁹⁹ Vgl. Nutzerinterview 2, S. A-235-237.

⁸⁰⁰ Vgl. Nutzerinterview 19, S. A-335f.

4.4.4 Informationssuche und -auswertung

Die Informationssuche fällt in den Verantwortungsbereich des Corporate Real Estate Managements, das sich zunächst einen Überblick über alle derzeitigen Flächen und eventuelle Leerstände verschafft und zusätzlich den Markt über das Internet, Zeitungen und Anfragen bei Maklerhäusern erkundet.⁸⁰¹ Ein großes Unternehmen mit einem entsprechenden Mietvolumen versuchte aus der Marktposition heraus an große Vermieter heranzutreten und diese direkt anzusprechen.⁸⁰² Zwei weitere Unternehmen haben – wie bereits skizziert – einen kontinuierlichen Beratungsvertrag mit einem Maklerunternehmen, das auf Nachfrage für die einzelnen Standorte die Informationen vorbereitet und aufgrund der abgestimmten Anforderungen des Unternehmens im Allgemeinen und der Unternehmenseinheit im Speziellen bereits zu diesem Zeitpunkt teilweise Angebote aussortiert.⁸⁰³

Die Alternativen werden in dem Fall lokal eruiert und eine Auswahl der Zentrale zugesandt. Dort wird diese wiederum geprüft und einige Objekte ausgewählt, die im weiteren Verlauf meist vom Geschäftsführer und dem lokalen Niederlassungsleiter besichtigt werden. Die Immobilienverantwortlichen sind in der zwischengeschalteten Beurteilung der Exposees stets eingeschaltet, jedoch nicht immer bei der Besichtigung zugegen. In einem Fall wurde die letztendliche Büroimmobilie bereits bei der Besichtigung ausgewählt, wobei eine Alternative für den Fall von Schwierigkeiten bei den Verhandlungen festgelegt wurde.⁸⁰⁴

In den beiden Fällen der Tenant Representation übernehmen die Makler zwangsläufig einen Teil der Vorauswahl und ermöglichen eine personell recht kleine Corporate Real Estate-Einheit für die Unternehmensgröße.⁸⁰⁵ Teilweise sind die lokalen Partner vor Ort in den Prozess eingebunden und versuchen, ihre Sichtweise in die Bewertung mit einzubringen.⁸⁰⁶ In der Regel unterliegt jedoch auch die Auswahl der Immobilie einem formalen Prozess, in dem die vorgeprüften Büroflächen des Maklers intern noch einmal auf Basis des Exposees bewertet werden.

⁸⁰¹ Vgl. Nutzerinterview 3, S. A-241; Nutzerinterview 19, S. A-335; Nutzerinterview 30, S. A-395.

⁸⁰² Vgl. Nutzerinterview 5, S. A-257f.

⁸⁰³ Vgl. Nutzerinterview 27, S. A-380; Nutzerinterview 2, S. A-236f.

⁸⁰⁴ Vgl. Nutzerinterview 19, S. A-336.

⁸⁰⁵ Vgl. Nutzerinterview 27, S. A-380. Der Vorauswahl kommt jedoch auch in anderen Fällen eine gewisse Bedeutung zu vgl. dazu bspw. Nutzerinterview 30, S. A-395.

⁸⁰⁶ Vgl. Nutzerinterview 2, S. A-238f.

4.4.5 Alternativenbewertung und interne Prozesse

Im Anschluss an die Vorauswahl auf Basis der zugesandten Unterlagen wird eine kleine Anzahl von meist fünf Objekten besichtigt und weitergehend beurteilt. In einem Unternehmen nehmen an der Erstbesichtigung zunächst nur die Immobilienverantwortlichen, der Makler und oft der Eigentümer bzw. sein Vertreter teil. Erst im Nachgang werden die letzten drei Alternativen der Führung der Unternehmenseinheit vorgestellt und ihre Meinung zu den unterschiedlichen Flächen abgefragt. Die Abwägung wird gemeinsam mit den Verantwortlichen des Geschäftsbereichs vorgenommen, wobei die Stellungnahme des Immobilienfachmanns ein besonderes Gewicht erhält.⁸⁰⁷

In einem anderen Fall werden die Geschäftseinheiten etwas früher eingebunden und nehmen einen aktiveren Part in der Abwägung der Vor- und Nachteile der Alternativen ein. Gerade bei der fortschreitenden Selektion spielen politische Prozesse und die Frage der Durchsetzbarkeit von bestimmten Wünschen und Anforderungen der Geschäftseinheiten respektive deren Eingrenzung durch das Corporate Real Estate Management eine entscheidende Rolle.⁸⁰⁸ Denn in gut der Hälfte der Unternehmen wird die Immobilienfunktion als Dienstleistungseinheit gesehen, welche die Kerngeschäftsprozesse unterstützen und nicht entgegengesetzt arbeiten soll.⁸⁰⁹ Gelingt es, die Wahl der Immobilie mit den Interessen des Geschäftsbereichs glaubhaft zu verknüpfen, kann aus Sicht des Corporate Real Estate schwer dagegen argumentiert werden. Zwar sind Anmietungsprozesse zustimmungspflichtig durch die Immobilienverantwortlichen, tatsächlich eine andere Alternative durchzusetzen fällt jedoch schwer.

Ähnlich stellte sich die Situation in einem anderen Unternehmen dar, in dem die Anmietung in enger Abstimmung und Berücksichtigung des Kerngeschäfts erfolgte. Jedoch äußerte der Verantwortliche dort, dass, obwohl die Geschäftsbereichsleiter eigenständig entscheiden können, sie sich auf höherer Ebene für eine von den Vorschlägen des Corporate Real Estate abweichende Lösung stichhaltig werden rechtfertigen müssen. Beobachtbar ist dort, dass die individuelle Einflussnahme gen Ende des Entscheidungsprozesses zunimmt und daher mit der Partizipation so lange wie vertretbar gewartet wird, um den Beschluss zwar in Abstimmung mit den Geschäftseinheiten durchzusetzen und dennoch immobilienwirtschaftliche Aspekte zu wahren.⁸¹⁰

⁸⁰⁷ Vgl. Nutzerinterview 27, S. A-381.

⁸⁰⁸ Vgl. Nutzerinterview 5, S. A-255-257.

⁸⁰⁹ Vgl. Nutzerinterview 6, S. A-266; Nutzerinterview 27, S. A-380; Nutzerinterview 2, S. A-239f.

⁸¹⁰ Vgl. Nutzerinterview 30, S. A-396f.

Die spätere Einbindung der Nutzer in den Selektionsprozess, die Strukturen, die durch den Prozess erzeugt werden sowie die Aufstellung und Verfolgung objektivierbarer Kriterien ermöglichen es auch einem weiteren Unternehmen, die individuell divergierenden Präferenzen in einer Alternative zu vereinigen. Dabei wird versucht, über die in allen Unternehmen genutzten Scoring-Modelle – die zum einen unternehmensintern, zum anderen mit den beteiligten Maklerunternehmen aufgestellt wurden – die Selektion weitgehend zu objektivieren und die Entscheidung nachvollziehbar zu machen. Somit ist darauf zu achten, dass ein Faktor in der Bewertung der zur Verfügung stehenden Immobilien nur die Gewichtung erhält, die ihm in der Aufstellung der Bewertungskriterien vorher eingeräumt wurde, um eine spätere Abwandlung der Gewichtung zu Gunsten einer persönlich präferierten Immobilie zu vermeiden.⁸¹¹

Zwei Unternehmen zeigten sich besonders rigide im Entscheidungsprozess und gaben an, dass zwar versucht werde, Mitarbeiter- und Geschäftsbereichsinteressen in der Anmietung zu berücksichtigen, vorrangig jedoch streng nach Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit vorzugehen sei. Dies könne ebenso bedeuten, dass manchmal gegen den Willen eines Bereichs eine Fläche zugewiesen werde – das Interesse des Gesamtunternehmens habe eindeutig Vorrang vor den Partikularinteressen einzelner Unternehmensseinheiten. Dafür gibt es Möglichkeiten der Eskalation entlang der Unternehmenshierarchie, die von der Unternehmensführung gestützt werden. Von den Empfehlungen abweichende Entscheidungen gilt es zu begründen. Wenn es sich dabei um wirtschaftlich weitgreifende Entscheidungen handelt, bei denen Schwellenwerte übertroffen werden, stehen dem Vorstandsgremium alternative Angebote zur Auswahl. Bei kleineren Budgets wird den Entscheidern in den Geschäftseinheiten eine gewisse Entscheidungsfreiheit zwischen wirtschaftlich vergleichbaren Alternativen eingeräumt.⁸¹²

Die Zustimmung eines übergeordneten Gremiums musste ebenfalls in den anderen Unternehmen eingeholt werden. Von den letzten drei Optionen, die nochmals intensiver untersucht, bewertet und in der Regel mit Geschäftsbereichsleitern besichtigt wurden, wurden Objektprofile erstellt. In diesen stellten die Immobilienverantwortlichen Vor- und Nachteile gegenüber und sprachen sich fast immer klar für eine Immobilie aus. Manchmal erfolgten noch weitere Verhandlungen, um den endgültigen wirtschaftlichen Stand festlegen zu können. Diese wurden in der Regel unter Gremienvorbehalt geführt.

⁸¹¹ Vgl. Nutzerinterview 6, S. A-262f.

⁸¹² Vgl. Nutzerinterview 3, S. A-241f.; Nutzerinterview 5, S. A-255f., A-259f.

da diese Prozesse in Großunternehmen einige Zeit dauern können. In allen Unternehmen fand jedoch keine weitere Auseinandersetzung mit der jeweiligen Immobilie und ihren Anforderungen statt. Oft gelang es in den Verhandlungen, Angebote zu sehr ähnlichen Konditionen zu verhandeln und daher intern die Entscheidungsfreiheit zu erhöhen.

Generell äußerten die befragten Unternehmen eine klare Rangfolge in der Bewertung der Alternativen. Für alle Unternehmen standen finanzielle Aspekte der Anmietung im Vordergrund, wobei sich manche Unternehmen rigider als andere verhielten. In der Bedeutung folgen weiche Faktoren wie die räumliche Gestaltung, Architektur oder das Standortumfeld, die sich in der derzeitigen Marktsituation oft mit den finanziellen Zielen vereinbaren ließen. Varianzen ließen sich in der Diskussion der Entscheidungsprozesse bei Hauptsitzen und Niederlassungen erkennen.⁸¹³ Eine gut funktionierende Beziehung als Entscheidungskriterium stuften alle Unternehmen als bedeutend, jedoch nicht entscheidend für ein Fortsetzen des Mietverhältnisses ein.

4.4.6 Verhandlungen und Interaktionen der Parteien

Die Bedeutung der Beziehung zum Vermieter respektive zu dessen Vertreter wurde prinzipiell zwar positiv bewertet, wenn es jedoch um die potenzielle Fortsetzung bzw. die Anbahnung eines Mietverhältnisses mit entsprechenden Konsequenzen im Sinne einer Kundenbindung ging, wurde sie neutral gesehen. Ein gutes Verhältnis lässt sich vielmehr als Hygienefaktor⁸¹⁴ betrachten: Ist es nicht vorhanden, kann es die Beziehung erheblich erschweren. Gestaltet sich die Beziehung zum Vermieter aus Sicht des anmietenden Unternehmens vertrauensvoll und gut, stärkt es die Bindung doch nicht in gleichem Maße. Bei einem gewissen Grad an wirtschaftlicher Toleranz kann die Beziehung zum Vermieter im Vergleich gleichwertiger Angebote den Ausschlag geben. Zumindest bietet sie dem Vermieter die Gelegenheit, ein offenes Gespräch zu suchen und sich wirtschaftlich mit der Konkurrenz gleichzustellen.

⁸¹³ Vgl. Nutzerinterview 3, S. A-243; Nutzerinterview 6, S. A-263.

⁸¹⁴ Herzberg meint mit Hygienefaktoren jene Faktoren, die hauptsächlich Unzufriedenheit mit der Arbeitsaufgabe verhindern, während sie kaum Einfluss auf die Zufriedenheit relativ ausüben. Analog wird der Begriff für die Vermieter-Mieter-Beziehung verwandt. Vgl. Herzberg (1966), S. 74.

Manche Unternehmen verwiesen auf ihre starke Position im Markt oder einen fähigen rechtlichen Beistand, der ihnen bei nicht funktionierenden Beziehungen zum Vermieter die nötige Position verschafft, die eigenen Forderungen durchzusetzen.⁸¹⁵ Es wird versucht die Machtposition durch gezielte Bündelung der Mietverträge bspw. auf einer bundesweiten Ebene bei einem großen Vermieter wie einem institutionellen Investor auszubauen, damit man nicht in jeder Niederlassung mit den gleichen Argumenten versuchen muss, Einfluss auf das Verhandlungsergebnis zu nehmen. Dies erspart im Zweifel somit nicht nur die Maklergebühr, sondern schafft eine direkte Gesprächsbasis, bei der Konditionen übergreifend verhandelt und Anforderungen an Immobilien konkret geäußert werden können.⁸¹⁶

Dementsprechend verlaufen die Verhandlungen sehr zahlenorientiert. In der Regel wurden von den Unternehmen zwei bis drei Objekte parallel verhandelt. Wurde nur ein Objekt verhandelt, wurde für den Fall, dass sich am Ende der Verhandlungen nicht die anvisierten Ergebnisse ergeben sollten, immer eine Alternative in der Hinterhand gehalten. Ein weiteres Thema der Verhandlungen waren rechtliche Konditionen, die sich vor allem in der Flexibilität der Bindung an die Immobilie widerspiegeln. Eine sich abzeichnende gute Beziehung zum Vermieter werteten die Unternehmen wie oben beschrieben als untergeordnetes Kriterium, was einerseits auf die Schwierigkeit zurückzuführen sei, diesen Punkt zu objektivieren und im Reporting darzustellen⁸¹⁷, und andererseits darauf, dass man sich zum einen auf das Entgegenkommen des Vermieters nicht verlassen bzw. keine Rücksichtnahme erwarten kann, wenn sich die Marktkonditionen wieder ändern sollten.⁸¹⁸ Es zeigte sich jedoch eine gewisse Hemmnis, mit einem Vermieter einen Vertrag abzuschließen, der sich bereits in den Verhandlungen als nicht sehr flexibel erwies. Bei dem Unternehmen dieser Gruppe, in dem die Prozesse vergleichsweise flexibel gehandhabt wurden, zeigte sich, dass die Bemühungen des Vermieters, das Unternehmen für seine Immobilie zu gewinnen, durchaus bemerkt wurden.⁸¹⁹

⁸¹⁵ Vgl. Nutzerinterview 3, S. A-244; Nutzerinterview 5, S. A-259.

⁸¹⁶ Vgl. dazu zudem Nutzerinterview 6, S. A-264, A-267.

⁸¹⁷ Vgl. Nutzerinterview 6, S. A-265f.

⁸¹⁸ Vgl. Nutzerinterview 5, S. A-259.

⁸¹⁹ Vgl. Nutzerinterview 19, S. A-337.

4.4.7 Rollenverteilung im Renting Center

Die Makler wurden in den meisten Unternehmen dieser Fallstudie vor allem in den ersten Prozessphasen benötigt und hatten als *Beeinflusser* im Rahmen von Vorauswahl und Kriterienbewertung der Alternativen auch erhebliche Auswirkung auf die Anmietungsprozesse im Unternehmen. Sie wurden vor allem nach der Erarbeitung der letzten drei Alternativen allerdings kaum weiter in den Entscheidungsprozess eingebunden. Die *Beeinflusser* in späteren Phasen kamen viel mehr aus dem Unternehmen selbst. Gut die Hälfte der Unternehmen gab an, zu ihren Entscheidungen bei entsprechender Größe der Anmietung und gewisser technischer oder gestalterischer Komplexität die jeweiligen Experten zu konsultieren.⁸²⁰ Weitere *Beeinflusser* sind in den Juristen zu sehen, die einen Vertrag mit verhandeln. Dabei können gerade bei kostensensiblen Unternehmen die Ergebnisse dieser Verhandlungen ausschlaggebend sein.

Die *Anmieter* in Form des Corporate Real Estate Managements konnten – abhängig von der Ausgestaltung der Befugnisse – in großem Umfang von Beginn bis Ende Einfluss nehmen. Der Einfluss der *Nutzer* war gegenläufig und dementsprechend eingeschränkt, wobei zumindest die Präferenzen der Geschäftsbereichsleitung zu einem gewissen (fortgeschrittenen) Zeitpunkt im Prozess abgefragt wurden. Zudem konnten die *Nutzer* bei guter Begründung einen Anmietungsprozess initiieren, Gleiches gilt für die Immobilienverantwortlichen im Unternehmen. *Entscheider* waren letztlich die oberen Gremien der Organisationen, die jedoch die Informationen lediglich stark aggregiert zur Verfügung gestellt bekamen und somit einen Teil der faktischen Entscheidungsmacht delegierten. In der Regel wurden die Vorschläge der Immobilienfachleute angenommen. Das gibt den Immobilienverantwortlichen eine Informationskontrolle im Sinne der Rolle eines *Gatekeepers*. Diese Funktion wird zusätzlich in dieser Fallstudie von den Maklern in der Vorselektion sowie in dem Fall der lokalen Geschäftsbereichsführer, die mit der Informationssuche beauftragt wurden, eingenommen.

⁸²⁰ Vgl. Nutzerinterview 6, S. A-266; Nutzerinterview 30, S. A-395; Nutzerinterview 2, S. A-239.

4.5 Fallstudie D: Mittelgroße Unternehmen mit schwacher Beteiligung des Immobilienverantwortlichen

4.5.1 Ausprägungen der Fälle

Fallstudie D setzt sich aus neun verschiedenen Entscheidungsprozessen zusammen. Diese basieren auf den Nutzerinterviews 1, 7, 8, 12, 13, 21, 23, 24 und 28. Bis auf ein kleines Unternehmen sind die Unternehmen dieses Clusters mittelgroß, das bedeutet: Sie haben zwischen 50 und 500 Mitarbeiter. Die Anmietungsgrößen variieren absolut: Drei Unternehmen suchten kleine Flächen, drei mittelgroße und drei weitere mieteten große Flächen an. Die Unternehmen waren überwiegend international tätig, lediglich zwei Unternehmen arbeiteten nur deutschlandweit. Gut die Hälfte der Anmietungen bezog sich auf Niederlassungen, die andere Hälfte auf die Verlegung des Hauptsitzes, was sicherlich auf die Unternehmensgröße selbst zurückzuführen ist. Der Einfluss des Corporate Real Estate Managements war in drei Fällen gering, sodass nur ein beratendes bzw. kollaboratives Mandat vorlag. In den sechs anderen Anmietungen existierte kein Immobilienverantwortlicher. Die faktische Entscheidungszentralität war lediglich schwach bis mittelstark ausgeprägt. Jedoch war die Zustimmung der Unternehmensleitung nur in einem Fall nicht erforderlich, in vier Fällen war die Zustimmung nur bedingt notwendig, in einem Fall entschied ein Partnergremium und in drei Fällen war die Zustimmung Voraussetzung für die Anmietung. Diese Ausprägungen werden in Tabelle 12 nochmals festgehalten.

Größe	Fläche	Markt	Nutzung	CREM	Zentralität	Zustimmung
eher mittel	variiert	eher international	variiert	kein CREM/ beratend	gering/ mittel	bedingt notwendig

eigene Darstellung

Tabelle 12: Ausprägungen der Fälle in Fallstudie D

4.5.2 Feststellung des Anmietungsbedarfs

Die Anmietungsprozesse der Unternehmen dieser Fallstudie zeigen stärker delegierte Verantwortungen in den untersuchten Organisationen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die unternommenen Selektionsschritte der endgültigen Entscheidung bereits vorausgreifen und faktisch Entscheidungskompetenzen verlagert werden. Dies zeigt sich jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess. Die Auslösung des Handlungsbe-

darfs erfolgte in dieser Fallstudie in der Regel durch die geschäftliche Entwicklung der Unternehmen, die daraus resultierende Anforderungen nicht mehr in den angemieteten Flächen umsetzen konnten.

Fünf Unternehmen konnten Expansionspläne in den bisherigen Räumlichkeiten nicht weiter verfolgen bzw. wurden aus anderen Unternehmensbereichen heraus gegründet.⁸²¹ Ein Unternehmen musste sich im Zuge einer Strategieänderung verkleinern.⁸²² Ein zweites Unternehmen war nicht bereit, die hohen internen Verrechnungspreise für die Flächenbereitstellung durch den Mutterkonzern weiter zu tragen⁸²³, ein anderes Unternehmen hatte aufgrund eines Rechtsstreits mit dem Vermieter innerhalb weniger Monate das Gebäude zu verlassen⁸²⁴ und ein weiterer Mieter musste ausziehen, da Optionen auf seine Flächen von anderen Mietern wahrgenommen wurden.⁸²⁵

4.5.3 Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien

Die Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien fand in den untersuchten Anmietungsprozessen keine besonders ausgeprägte Berücksichtigung und Systematik, was sicherlich mit einem eher geringeren Erfahrungsgrad der Verantwortlichen zu tun hatte – manche Unternehmen mögen auch keine besonderen, über den normalen Standard hinausgehenden Ansprüche haben. Einige Unternehmen griffen auf die in Maklerhäusern verwandten Kriterienkataloge zurück, um sie bei der Bewertung anzulegen. Das Preis-Leistungs-Verhältnis der anzumietenden Immobilie war für einige Unternehmen ein bedeutendes Thema⁸²⁶, für andere war es wichtiger die zur gelebten Kultur passende Immobilie zu finden.⁸²⁷

4.5.4 Informationssuche und -auswertung

Die Informationssuche in den einzelnen Fällen wurde in der Regel durch Ansprache eines Maklerunternehmens ausgelagert. In den befragten Unternehmen wurde sich daneben wenig über die geltenden Marktkonditionen auf anderen Wegen informiert, was

⁸²¹ Vgl. Nutzerinterview 28, S. A-386; Nutzerinterview 24, S. A-362; Nutzerinterview 23, S. A-358; Nutzerinterview 8, S. A-273; Nutzerinterview 1, S. A-227.

⁸²² Vgl. Nutzerinterview 13, S. A-301f.

⁸²³ Vgl. Nutzerinterview 7, S. A-268.

⁸²⁴ Vgl. Nutzerinterview 12, S. A-295.

⁸²⁵ Vgl. Nutzerinterview 21, S. A-350.

⁸²⁶ Vgl. Nutzerinterview 7, S. A-272; Nutzerinterview 24, S. A-363.

⁸²⁷ Vgl. Nutzerinterview 8, S. A-274-276; Nutzerinterview 23, S. A-358f.

vielleicht auf die Einbindung in die operativen Kernaufgaben zurückzuführen war. Von Seiten der Unternehmen kümmerten sich in vier Fällen die Geschäftsführung oder die Niederlassungsleitung selbst um die Anmietung.⁸²⁸ In den fünf weiteren Fällen wurde zweimal ein Mitarbeiter aus dem operativen Bereich mit dem Projekt betraut,⁸²⁹ zweimal fiel diese Aufgabe dem Bereich Organisation bzw. Personal zu⁸³⁰ und einmal wurde ein operativer Abteilungsleiter mit der Suche betraut.⁸³¹ Lediglich zwei der drei Immobilienunternehmen in diesem Cluster begaben sich eigenständig auf Informationssuche. In einem Fall wurden die ihnen bekannten Großvermieter vor Ort angesprochen⁸³², im anderen Fall wurde mithilfe der Vermarktungsschilder selbst ein Überblick über die verfügbaren Flächen verschafft.⁸³³ Ein Unternehmen trat bei der Neuansiedlung an einem Standort über einen persönlichen Kontakt zur Wirtschaftsförderung an verschiedene Makler heran⁸³⁴, die meisten anderen begrenzten den Kontakt zum Makler auf maximal zwei Makler, wobei sie in der Regel auf den Makler zurückgriffen, mit dem sie schon einmal gute Erfahrungen gemacht hatten. Die Auswertung wurde dementsprechend entweder eigenständig oder mithilfe der Makler vorgenommen, wobei in Ermangelung konkret greifbarer Kriterien meist keine strukturierte Auswertung stattfand.

4.5.5 Alternativenbewertung und interne Prozesse

Im Rahmen der Alternativenabwägung gingen die Unternehmen recht verschieden vor. Zwei Unternehmen gestalteten den Prozess so, dass sie sich eine Reihe von Exposees zusenden ließen und diese zuerst einmal intern vorselektierten. In dem einen Fall war das Unternehmen als Teil eines Unternehmensverbunds an das Maklerpartnerunternehmen gebunden, was die Auswahl nach eigenem Empfinden stark einschränkte. So wurden zunächst sieben bis acht Büroflächen zur gemeinsamen Besichtigung mit dem Deutschlandgeschäftsführer ausgesucht und an einem Tag angeschaut. Dabei schieden relativ rasch die meisten Flächen aus, sodass im Nachgang noch zwei weitere Immobilien besichtigt wurden, allerdings ohne den Geschäftsführer. Darunter befand sich auch das letztlich ausgesuchte neue Mietobjekt. Den Verantwortlichen vor Ort wurde es nur

⁸²⁸ Vgl. Nutzerinterview 8; Nutzerinterview 13; Nutzerinterview 24; Nutzerinterview 23.

⁸²⁹ Vgl. Nutzerinterview 1; Nutzerinterview 28.

⁸³⁰ Vgl. Nutzerinterview 21; Nutzerinterview 12.

⁸³¹ Vgl. Nutzerinterview 7.

⁸³² Vgl. Nutzerinterview 7, S. A-268f.

⁸³³ Vgl. Nutzerinterview 1, S. A-227f.

⁸³⁴ Vgl. Nutzerinterview 28, S. A-386.

ermöglicht, eine Präferenz zu äußern, die Entscheidung dazu traf jedoch der deutsche Geschäftsführer, der wiederum das Einverständnis der US-amerikanischen Muttergesellschaft einholen musste.⁸³⁵

In dem zweiten Unternehmen sah die Situation so aus, dass die Partnerin vor Ort zunächst eine Vielzahl von Objekten ausgesucht und besichtigt hatte, die sich in der Partnerschaft nicht (schnell genug) durchsetzen ließen. Die ortsfremden Partner reagierten erheblich kostensensibler, erkannten aber im Verlauf des Prozesses, dass die gestellten Anforderungen an die Fläche sich nicht zu den von ihnen angenommenen Kosten erfüllen ließen. Bei fünf Flächen, die von der Partnerin für umsetzungsfähig erachtet wurden, wurde in einer zweiten Besichtigung eine Innenarchitektin involviert, die Ideen für die planerische Umsetzung geben sollte. Als alle Bemühungen auf diese Immobilie hinausliefen, wurde sie der nächsten Führungsebene vorgestellt, um sie informativ einzubinden. Den Ausschlag in der Durchsetzung dieser Flächen im Partnerrat war jedoch die Einstellung eines neuen zweiten Geschäftsführers, der nicht nur Verständnis für den Bedarf des Umzugs entwickelte, sondern auch sah, dass die Konditionen marktüblich waren.⁸³⁶

Bei vier Unternehmen ließen die Makler den Unternehmen Exposees zukommen – davon war in zwei Fällen ein Makler allein beauftragt⁸³⁷, in einem Fall gab es zwei Makler⁸³⁸ und in einem weiteren Fall kam die Zusammenstellung der Immobilienangebote von einer Person bei der Wirtschaftsförderung.⁸³⁹ Zusammen mit den jeweils beteiligten *anderen Parteien* wurden die Exposees durchgesehen und die Objekte ausgesucht, die im Anschluss besichtigt werden sollten. In der Regel wählten die Mietinteressenten aus 25-30 Exposees zwischen fünf und zehn Objekte aus, die gemeinsam mit den Maklern besichtigt wurden – nur in einem Fall hat die Geschäftsführung an der Besichtigung der einzelnen Alternativen teilgenommen.⁸⁴⁰ In der Regel kristallisierten sich während des Besichtigungsprozesses zwei bis drei umsetzbare Alternativen heraus, die im Anschluss weiter verfolgt und intensiver analysiert wurden. Zuweilen schränkten zeitliche oder räumliche Restriktionen die Suche ein, sodass die Entscheidungen in diesen Fällen recht geradlinig getroffen wurden. In drei Fällen war die Zustimmung des nächst höheren

⁸³⁵ Vgl. Nutzerinterview 23, S. A-358f.

⁸³⁶ Vgl. Nutzerinterview 8, S. A-273-276.

⁸³⁷ Vgl. Nutzerinterview 13, S. A-302; Nutzerinterview 21, S. A-350f.

⁸³⁸ Vgl. Nutzerinterview 12, S. A-295f.

⁸³⁹ Vgl. Nutzerinterview 28, S. A-386f.

⁸⁴⁰ Vgl. Nutzerinterview 12, S. A-296.

Gremiums einfach zu erhalten, da die Anmietungen im jeweils dafür veranschlagten finanziellen Budget lagen.⁸⁴¹ Zur Absicherung fachspezifischer Fragen wurden teilweise noch rechtliche und technische Experten hinzugezogen.

In einem Fall war die Geschäftsführung selbst von der Anmietung betroffen. Die individuellen Präferenzen im Hinblick auf die einzelnen Büroimmobilien wurden abgefragt. Da unterschiedliche Flächen bevorzugt wurden, musste durch Einbezug der Zweit- und Drittpräferenzen ein Kompromiss gefunden werden.⁸⁴²

Dass räumliche Restriktionen die Evaluierung und Auswahl von potenziellen Immobilien beeinträchtigen, zeigen die Anmietungsprozesse zweier Konzerntochtergesellschaften. In beiden Fällen war es nicht zwingend notwendig, in benachbarten Gebäuden zu sitzen, jedoch war die Nutzung der gemeinsamen Infrastruktur ein kostenrelevantes Argument, das schlussendlich in beiden Fällen entscheidend war. Die Prozesse unterschieden sich insofern, dass in dem einen Fall der direkte Kontakt zum Vermieter gesucht wurde und in dem anderen Fall unterschiedliche Makler extern angesprochen wurden und intern die Immobilienverantwortlichen des Konzerns bei der Suche halfen. War die Zustimmung der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft in einem Fall noch notwendig, bedurfte diese Entscheidung in beiden Fällen nicht der direkten Zustimmung der Muttergesellschaft.⁸⁴³

Das Beispiel einer weiteren Anmietung zeigt den Prozess ohne Beteiligung eines Maklers. Das Unternehmen hatte das Projekt an einen Mitarbeiter auf Projektbasis vergeben, nachdem bei einer vergleichbaren Anmietung einer Niederlassung der Prozess durch die Einbringung aller Beteiligten sehr unstrukturiert und langwierig ausfiel. Der Projektmanager erhielt lediglich Budgetvorgaben und die geplante Mitarbeiterentwicklung als Rahmenbedingungen. Ihm gelang es durch Überzeugungsarbeit, den Geschäftsführer in Deutschland von einem anderen Standort zu überzeugen, weil dieser zunächst einen anderen Standort ins Auge gefasst hatte. Es wurden lediglich drei Objekte in einer Shortlist präsentiert, die von dem Projektleiter bewusst konträr zusammengestellt wurde, um seinen Vorschlag zu unterstreichen. Generell wurden Informationen im Rahmen seiner Tätigkeit aktiv gelenkt, indem er bspw. bestimmte Standorte nicht berücksichtigte oder

⁸⁴¹ Vgl. Nutzerinterview 1, S. A-232; Nutzerinterview 13, S. A-303; Nutzerinterview 7, S. A-269.

⁸⁴² Vgl. Nutzerinterview 21, S. A-352.

⁸⁴³ Vgl. Nutzerinterview 24, S. A-362f.; Nutzerinterview 7, S. A-268-270.

bewusst Verträge nicht bis zuletzt aushandelte. Die internationale Geschäftsführung hatte sich vor Ort die Flächen angesehen und freigegeben.⁸⁴⁴

4.5.6 Verhandlungen und Interaktionen der Parteien

Die Verhandlungen zeigten sich meist als wenig differenziert. Für manche Unternehmen war es wichtig, gewisse Ausbaurzuschüsse, mietfreie Zeiten und Mietzinskorrekturen zu verhandeln. Zudem ging es mitunter darum festzustellen, wie umgänglich sich der Vermieter im Laufe des Mietverhältnisses zeigen würde, denn eine gute Beziehung fängt nach Auffassung der Gesprächspartner direkt mit Vertragsabschluss an.⁸⁴⁵ Dies bezog sich zum einen auf Entgegenkommen und zum anderen auf die Professionalität des Vermieters, bspw. auf die Entscheidungskompetenz, mit der dessen Vertreter in den Verhandlungen auftraten.⁸⁴⁶ Ein Unternehmen gab an, dass eine gute Vermieter-Mieter-Beziehung im Vordergrund stehe, um wirklich vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.⁸⁴⁷ Zwar müssten sich die wirtschaftlichen Parameter auf Marktniveau befinden, jedoch würde sich ein Mieter mit einem guten Verhältnis zu dem Vermieter überlegen, ob er dies aufgeben möchte.⁸⁴⁸ Zwei Unternehmen bewerteten die Qualität der Vermieter-Mieter-Beziehung eher neutral und sahen in ihr eher die Erfüllung der abgegebenen wirtschaftlichen Leistungszusagen.⁸⁴⁹

4.5.7 Rollenverteilung im Renting Center

Die *Initiatoren* der Anmietungsprozesse dieser Fallstudie waren entweder die Geschäftsführung oder die operativ verantwortlichen Bereiche in den Unternehmen. Eine systematische Erfassung bzw. Berücksichtigung der Nutzeranforderungen erfolgte nicht, wenn diese nicht von den Prozessbeteiligten eingebracht oder implizit berücksichtigt wurden. In einem Fall wurde die explizite Berücksichtigung der Meinung der Mitarbeiter erwähnt, wenngleich erst zu einem späten Zeitpunkt. Natürlich kann keine Auskunft darüber gegeben werden, ob in täglichen Gesprächen mit den *Anmietern* nicht informell Einfluss durch *Nutzer* genommen wurde.

⁸⁴⁴ Vgl. Nutzerinterview 1, S. A-227-230.

⁸⁴⁵ Vgl. Nutzerinterview 13, S. A-303f.

⁸⁴⁶ Vgl. Nutzerinterview 12, S. A-299.

⁸⁴⁷ Vgl. Nutzerinterview 8, S. A-278f.

⁸⁴⁸ Vgl. Nutzerinterview 7, S. A-271.

⁸⁴⁹ Vgl. Nutzerinterview 24, S. A-364f.; Nutzerinterview 28, S. A-387f.

Die *Anmieter* verfügten in diesem Cluster über einen hohen Grad an Entscheidungsfreiheit, der selbstverständlich unternehmensabhängig variierte. Dieser wurde einerseits durch verschiedene Genehmigungsebenen beschnitten und andererseits durch Möglichkeiten der Informationsregulation ausgedehnt. *Beeinflusser* in den Anmietungen stellten die einzelnen hinzu gebetenen Spezialisten wie die Innenarchitektin oder die juristische Beratung bei den Verhandlungen dar. *Entscheider* waren in dem Fall in der Regel die internationalen Geschäftsführungen, die jedoch meist nur die Budgets diskutierten, nicht die Immobilien selbst. *Gatekeeper* können unternehmensintern nur die Personen sein, die aktiv mit der Aufbereitung der Unterlagen und Besichtigung der einzelnen Immobilien beauftragt sind – die *Anmieter* und die *Entscheider*. Einen weiteren *Gatekeeper* stellt der Makler dar, der in den geschilderten Fällen zwar nicht die Prozesse initiiert hat, jedoch durch die Vorauswahl von und die Bewertung der Exposés anhand der Kriterien des jeweiligen Unternehmens die Rollenprofile des *Gatekeepers* und des *Beeinflussers* erfüllt.

4.6 Fallstudienübergreifende Erkenntnisse zum Anmietungsverhalten

	Größe	Fläche	Markt	Nutzung	CREM	Zentralität	Zustimmung
Fallstudie A	klein	klein	eher lokal	Hauptsitz	kein CREM	hoch	notwendig
Fallstudie B	groß	eher groß	international	Niederlassung	kollaborativ/beratend	eher mittel	variiert
Fallstudie C	groß	groß/ mittel	national/ international	Niederlassung	kollaborativ/ kontrollierend	hoch	eher notwendig
Fallstudie D	eher mittel	variiert	eher international	variiert	kein CREM/ beratend	gering/ mittel	bedingt notwendig

eigene Darstellung

Tabelle 13: Überblick über die Ausprägungen der Fallstudien

In Tabelle 13 finden sich alle Ausprägungen der vier Fallstudien im Überblick. Die Fallstudien behandeln typische Verhaltensweisen von anmietenden Unternehmen und die Spezifika der einzelnen Fälle: Das prozessuale Vorgehen, die beteiligten Personen und die Interaktionen untereinander. Durch ein Clustern anhand von sieben literaturba-

sierten Merkmalen ließen sich die Fallstudien bereits vorher voneinander abgrenzen. Im Folgenden wird nun auf die Gemeinsamkeiten von und Unterschiede zwischen den Fällen und den typischen Anmietungsprozessen weiter eingegangen, dabei werden die Fallstudien durch Anmerkungen aus den Interviews mit Mitgliedern der *anderen Parteien* und des *Letting Centers* ergänzt.

4.6.1 Feststellung des Anmietungsbedarfs

Die Anmietungsprozesse unterschieden sich typischerweise nicht nur in der Struktur, es waren weitere Faktoren, die zu einer Anmietungsentscheidung führten. Die Motive kamen entweder aus dem Kerngeschäft, das in der Zwischenzeit andere Anforderungen an die Immobilie – meist in Bezug auf die Flächengröße – stellte oder aus dem Bereich des Corporate Real Estate, der bemüht war, den Immobilienbestand in Eigentum und Anmietung des Unternehmens zu optimieren. Abhängig davon, wie bedeutsam der Einfluss dieser Einheiten in der Organisation war, stellten sich die Prioritäten bei der Anmietung respektive die Kompromisse und Lösungsansätze dar.

Von der Priorisierung immobilienpezifischer Fragestellungen im Unternehmen kann durchaus auch auf die Aktivität des Managements hinsichtlich der Identifikation eines anstehenden Anmietungsbedarfs und der Ausnutzung der vorherrschenden Marktkonditionen geschlossen werden.⁸⁵⁰ Es zeigt sich jedoch zudem, dass in kleinen und mittleren Unternehmen vor allem die individuelle Aktivität des Unternehmers oder der Partnerschaft diesen Zusammenhang abändern kann. Das stark reaktive Anmietungsverhalten dieser Unternehmen lässt sich eventuell mit einem mangelnden Verständnis für den möglichen Wertschöpfungsbeitrag der Immobilie oder der Scheu vor der zusätzlichen Belastung mangels Personal oder Fachwissen erklären.

Die Bedarfswerbung für neue Büroflächen – jenseits einer betrieblichen Notwendigkeit – wird von Maklerunternehmen zur Generierung neuer Transaktionen unternommen.⁸⁵¹ Der Beitrag des Maklers liegt – in Ermangelung des Marktüberblicks durch die typische Marktintransparenz und der Zeit für diese zusätzliche Arbeitsbelastung – in der Er-

⁸⁵⁰ Zur Professionalität von anmietenden Unternehmen vgl. Experteninterview 1, S. A-13f. und Experteninterview 14, S. A-126.

⁸⁵¹ Vgl. Experteninterview 1, S. A-15; Experteninterview 15, S. A-133; Experteninterview 21, S. A-188f. Zu Möglichkeiten des Vermieters diesen Überlegungen entgegenzutreten vgl. Experteninterview 7, S. A-65f.

schließung der gängigen Konditionen und Angebote, die zu einem aktiveren und überschaubaren Markt führen.⁸⁵² Die Zahlungsbereitschaft für diese Funktion variiert jedoch stark und hängt vor allem von vorherigen Erfahrungen⁸⁵³ und den individuellen Vergütungsvereinbarungen der Parteien⁸⁵⁴ ab.

4.6.2 Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien

Die Bewertungskriterien waren in Unternehmen mit einem Corporate Real Estate Management oft bereits festgelegt und wurden zentral für die Niederlassungen und Verantwortlichen vor Ort vorgegeben, wenn ein Teil der Entscheidungskompetenzen lokal abgetreten wurden. Im Einzelfall wurden Anpassungen an lokale Gegebenheiten oder geschäftliche Entwicklungen vorgenommen.⁸⁵⁵

In großen Unternehmen mit einem sehr zentralisierten Entscheidungsweg und machtvolltem Mandat des Corporate Real Estate Managements deckt die Überprüfung des Bedarfs bereits einen Großteil des Anforderungskatalogs ab. Wurden die Anmietungsprozesse mit einem Maklerunternehmen durchgeführt, das größtenteils alleine das interessierte Unternehmen betreute, so erarbeiteten die Makler zusammen mit dem Kunden Scoring-Modelle, die der Entscheidung zu Grunde gelegt wurden. Dieser Zwischenstand wurde in der Regel mit den Entscheidern abgestimmt.⁸⁵⁶ Gerade in internationalen Unternehmen kann die Verständigung auf einen einheitlichen Kriterienkatalog zu (unternehmens-) kulturellen Differenzen führen.⁸⁵⁷

Es kam dabei vor, dass die Bewertungsmodelle Anpassungen erfuhren, sobald den Gremien bewusst wurde, zu welchen Büroimmobilien eine gewisse Gewichtung der Kriterien führte. Diskussionswürdig ist sicherlich einerseits, ob diese Ex-post-Anpassungen die Objektivität der Entscheidung nicht untergraben. Andererseits dürfte es gerade einem Mieter mit geringer Erfahrung sehr schwer fallen, seine Anforderungen umfassend und in korrekter Reihenfolge im Vorhinein zu erfassen⁸⁵⁸ – selbst mit Unterstützung des Maklers.

⁸⁵² Vgl. Experteninterview 4, S. A-37; Experteninterview 6, S. A-57; Experteninterview 25, S. A-225.

⁸⁵³ Vgl. Experteninterview 1, S. A-14; Experteninterview 2, S. A-23; Experteninterview 14, S. A-126.

⁸⁵⁴ Vgl. dazu u.a. Experteninterview 16, S. A-148f.

⁸⁵⁵ Vgl. dazu Nutzerinterview 2, S. A-235; Nutzerinterview 4, S. A-247; Nutzerinterview 27, S. A-380.

⁸⁵⁶ Vgl. dazu u.a. Nutzerinterview 10, S. A-289f.

⁸⁵⁷ Vgl. Nutzerinterview 20, S. A-345f.; Nutzerinterview 23, S. A-358f.; Experteninterview 17, S. A-157.

⁸⁵⁸ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-305.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis der Immobilie wurde als Kriterium stets genannt, erfuhr in einzelnen Fällen aber eine unterschiedliche Ausgestaltung.⁸⁵⁹ So kann man festhalten, dass ein sehr hoher Anteil an Unternehmen die wirtschaftliche Optimierung als Hauptbedingung betrachtete, die stellenweise soweit ging, dass Büroflächen mitunter gegen die Präferenz der Mitarbeiter vor Ort ausgewählt wurden. Ein geringerer Teil der Unternehmen achtete dahingegen primär auf die Qualitäten der Immobilie.⁸⁶⁰

Zu einem vergleichbaren Ergebnis wie die vorliegenden Fallstudien kommt **Krumm** in einer anderen empirischen Untersuchung zum Corporate Real Estate Management. Seine Untersuchung besagt, dass zentrale Einheiten bei der Bereitstellung von Büroimmobilien primär nach finanziellen Aspekten, dezentrale Einheiten hingegen eher nach qualitativen Aspekten wie Arbeitsplatzqualität entscheiden.⁸⁶¹

4.6.3 Informationssuche und -auswertung

Oft fand die Informationssuche parallel zu und im wechselseitigen Austausch mit der Entwicklung der Anforderungen statt. Somit werden die erhaltenen Unterlagen ebenfalls zumindest gedanklich ausgewertet. Zeitgleich ist zu beachten, dass die Vorstellungen der Mitglieder des *Renting Centers* zum einen konkreter werden und sich zum anderen verändern können. Diese Veränderung zu bemerken und zu begleiten, ist vor allem für den betreuenden Makler eine Herausforderung.⁸⁶² Die Angebotsbreite kann jedoch auch dazu führen, dass vor allem unerfahrene Nutzer den Überblick verlieren.⁸⁶³ Sollte es keinen klar definierten Kriterienkatalog bzw. ein dominantes Kriterium wie bspw. den niedrigsten Preis geben⁸⁶⁴, können die Nutzer Schwierigkeiten bekommen, passende Büroflächen auszuwählen. Die Maklerunternehmen geben diesbezüglich Hilfestellung, indem sie eine Vorauswahl an Objekten treffen und versuchen sowohl die Breite als auch die Tiefe der Angebote des Marktes abzubilden.⁸⁶⁵

Am einfachsten erkennen Makler die Tendenzen in einem persönlichen Gespräch, bei dem neben der Beratung vor allem die Interaktion mit und der Vertrauensaufbau zum

⁸⁵⁹ Vgl. Nutzerinterview 3, S. A-243; Nutzerinterview 6, S. A-263; Nutzerinterview 15, S. A-313; Nutzerinterview 24, S. A-362; Nutzerinterview 32, S. A-404.

⁸⁶⁰ Vgl. Experteninterview 6, S. A-51.

⁸⁶¹ Vgl. Krumm (1999), S. 46. Zu der These einer Rückführung auf Branche und den Entwicklungsstand des Corporate Real Estate Managements im Unternehmen vgl. Beenen (2006), S. 8-12.

⁸⁶² Vgl. Experteninterview 15, S. A-136f.

⁸⁶³ Vgl. Nutzerinterview 29, S. A-392.

⁸⁶⁴ Vgl. Nutzerinterview 5, S. A-258.

⁸⁶⁵ Vgl. Experteninterview 11, S. A-98.

anmietenden Unternehmen im Vordergrund stehen.⁸⁶⁶ Der Vertrauensaufbau ist zudem notwendig, da einige Unternehmen äußerten, wenig Sympathie für den Makler und seine Funktion zu verspüren.⁸⁶⁷ Sie versuchen daher, weitestgehend ohne Maklervermittlung auszukommen, indem sie sich über das Internet, Vermietungsschilder, Printmedien oder informelle Kontakte informieren.⁸⁶⁸ Diese Informationsquellen wurden in den Fallstudien in der Regel bestenfalls als Ergänzung oder zur Vororientierung genutzt.

Durch die Ubiquität der Marktinformationen hat sich das Verständnis der Mieter zwar schon entwickelt, jedoch existieren einerseits dadurch manchmal realitätsferne Erwartungen an ein niedriges Preisniveau⁸⁶⁹ und andererseits fehlt doch das Verständnis des Verhandlungsspielraums zwischen Nominal- und Effektivmieten sowie für andere zahlungsrelevante Posten.⁸⁷⁰ Maklerseitig erfolgt jedoch die Einschätzung, dass vor allem die Personen, die Erfahrung mit der Anmietung von Büroimmobilien haben, die Dienstleistung des Maklers schätzen.

Große internationale Unternehmen arbeiten immer häufiger mit Exklusivverträgen wie Tenant Representation-Mandaten, durch die sie marktnahe Informationen kurzfristig erhalten, keine eigenen Ressourcen dazu benötigen und Makler transaktionsungebunden vergüten.⁸⁷¹ Im Allgemeinen haben anmietende Unternehmen stets auf den Makler zurückgegriffen, was zudem dadurch bedingt sein kann, dass er in der derzeitigen Marktsituation vom Vermieter entlohnt wird.⁸⁷²

In vornehmlich kleinen oder partnerschaftlich organisierten Unternehmen⁸⁷³ spielten private Kontakte in der Informationssuche – durchaus von nicht mit dem Projekt befassten Personen – zumindest insofern eine Rolle, dass sie aus unternehmenspolitischen Gründen in der Auswertung mitberücksichtigt werden mussten.⁸⁷⁴ Abhängig von der

⁸⁶⁶ Vgl. Experteninterview 16, S. A-143.

⁸⁶⁷ Vgl. Nutzerinterview 23, S. A-360.

⁸⁶⁸ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-305; Nutzerinterview 1, S. A-231.

⁸⁶⁹ Vgl. Experteninterview 19, S. A-174.

⁸⁷⁰ Vgl. Experteninterview 5, S. A-50; Experteninterview 6, S. A-57; Experteninterview 17, S. A-159f.

⁸⁷¹ Vgl. Experteninterview 6, S. A-51-53.

⁸⁷² Vgl. Nutzerinterview 9, S. A-284.

⁸⁷³ Die geäußerten Erkenntnisse, dass sich partnerschaftlich organisierte Unternehmen von anderen in dem Ablauf des Entscheidungsprozesses abgrenzen (Vgl. Experteninterview 6, S. A-55; Experteninterview 12, S. A-108f.; Experteninterview 25, S. A-217f.), fand in den Clustern der typischen Anmietungsprozesse keine Beachtung, was eventuell darauf zurückzuführen ist, dass gerade die intraorganisationalen Interaktionen in der Anmietung durch die Interviews nicht in gleichem Maße aufgegriffen wurden wie die interorganisationalen.

⁸⁷⁴ Vgl. Nutzerinterview 18, S. A-331.

Durchsetzungsfähigkeit dieser Kontaktperson spielten diese Immobilien sogar eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess.⁸⁷⁵

Sind die Kriterien und Verantwortlichkeiten eindeutiger geklärt und besteht über höhere Instanzen der notwendige Rückhalt für Entscheidungen des *Renting Centers*, gelingt es oft, die Entscheidungen objektiver zu gestalten. Dort gelingt die Integration qualitativer Aspekte wie der Mitarbeiterperspektive nachvollziehbarer, indem bspw. Abstimmungen mit den Verantwortlichen vor Ort stattfinden. Liegt die Aufgabe der Informationssuche und -auswertung eher dezentral, ist es zumindest nicht auszuschließen, dass Flächen, die nach dem Verständnis des *Renting Center*-Mitglieds nicht zum Unternehmen passen, gar nicht erst in die offizielle Auswertung gelangen.⁸⁷⁶ Die Mehrheit der Befragten gab an, dass die emotionale Komponente der Immobilienauswahl schwer aus der Entscheidung herauszuhalten ist.⁸⁷⁷ Zumindest bei vergleichbaren ökonomischen Konditionen sei sie stets ausschlaggebend.⁸⁷⁸

4.6.4 Alternativenbewertung und interne Prozesse

Nach einer groben Vorsortierung der potenziellen Flächen durch die Sichtung der zugesandten Exposees kam es zu einer reduzierten Liste von in der Regel fünf bis zehn Objekten, die an ein bis zwei Tagen besichtigt wurden. Stellte sich der Prozess als schwierig oder sehr zeitintensiv dar, stieg die Zahl der besichtigten Objekte bis auf 20 an. An den ersten Besichtigungen nahmen stets mehrere Mitglieder des *Renting Centers* teil, regelmäßig wurden die Flächen jedoch nicht direkt von den Entscheidern besichtigt. In kleinen Unternehmen und Organisationen, in denen die Führung sehr zentral entscheidet, nahm sie jedoch direkt teil und entschied oft noch vor Ort. In den anderen Fällen wurde nach gemeinsamer Diskussion eine Shortlist potenzieller Immobilien erstellt, die zunächst noch intensiver auf die Anforderungen der Unternehmen geprüft wurde (eventuell durch eine Besichtigung mit verschiedenen Experten von der Raumgestaltung über die Organisationsberatung bis zu technischen und informationstechnologischen Über-

⁸⁷⁵ Vgl. Nutzerinterview 17, S. A-323f.

⁸⁷⁶ Vgl. Nutzerinterview 1, S. A-227f.; Experteninterview 19, S. A-171. Genauso kann es vorkommen, dass in einer zentralen Ausgestaltung der Informationssuche und -auswertung die speziellen Bedürfnisse vor Ort nicht angemessen berücksichtigt werden.

⁸⁷⁷ Vgl. Nutzerinterview 20, S. A-341; Nutzerinterview 22, S. A-354; Nutzerinterview 1, S. A-331; Experteninterview 6, S. A-54f.; Experteninterview 8, S. A-70; Experteninterview 12, S. A-106; Experteninterview 14, S. A-125; Experteninterview 20, S. A-178.

⁸⁷⁸ Vgl. Experteninterview 9, S. A-87.

prüfungen). Im weiteren Verlauf erfolgte eventuell eine weitere Besichtigung mit den Entscheidern. Dies ist zwar nicht der Regelfall, kommt aber angesichts der Bedeutung der Außenwirkung und als Visitenkarte des Unternehmens⁸⁷⁹ durchaus vor.

Letzen Endes wurden die Alternativen gegenüber gestellt und vom Großteil der anmietenden Unternehmen gegeneinander verhandelt, sodass selbst im Falle einer eindeutigen Präferenz eine Ausweichmöglichkeit übrig blieb. In der Regel gab ein Teil des Gremiums, meist der Anmieter, ein eindeutiges Votum für eine Immobilie ab, die beinahe immer vom Entscheidergremium akzeptiert wurde.⁸⁸⁰ Auffallend war, dass anfangs präferierte Objekte letztlich in die engere Auswahl kamen⁸⁸¹, was zwar auf die Unterstützung durch den Verantwortlichen zurückgeführt werden kann, aber nicht zwangsläufig darauf zurückgeführt werden muss. Denkbar wäre auch eine passende Einschätzung der organisationalen Anforderungen an Objekt und Vermieter. Dieser Zusammenhang ist jedoch weiterer Forschung zuzuführen.

In Konzernstrukturen wie in Fallstudie C kam es in den Fallstudien nie zu einer Besichtigung der Büroflächen durch den Vorstand, der über die Anmietung zu befinden hatte. Die Ergebnisse der Bewertung der verschiedenen Anmietungsoptionen fanden Eingang in eine Vorstandsvorlage, in der letztendlich nur über die aggregierten Zahlen diskutiert wurde.⁸⁸² Stellenweise war für eine einzelne Anmietung, insbesondere in einem internationalen Konzern, zunächst aktives Lobbying zu betreiben, bevor die Entscheidungsreife erreicht war, da auf dieser Ebene die eventuellen Notwendigkeiten einer Anmietung vor Ort gar nicht ankamen.⁸⁸³ Das macht in diesen Großunternehmen die Unterlegung eines faktischen Bedarfs zu einer so vorentscheidenden Angelegenheit. Die strikte Ausrichtung eines zentralen Corporate Real Estate Managements ist dabei nicht nur eine Frage der Verfolgung immobilienökonomischer Ziele, sondern auch der Kontrolle einer Vielzahl von Anmietungen und eigenen Immobilien, bei der übergeordnete Konzerninteressen im Mittelpunkt stehen.⁸⁸⁴

Ist jedoch auch im Konzern ein Vorstand selbst von der Anmietung betroffen, wird er sich intensiver in den Anmietungsprozess einbringen. Denn die Nähe zur Immobilie lässt – wie von Nutzern geäußert – die rational-wirtschaftliche Distanz schwinden. Da-

⁸⁷⁹ Vgl. Nutzerinterview 8, S. A-275.

⁸⁸⁰ Vgl. Nutzerinterview 6, S. A-267; Nutzerinterview 10, S. A-289.

⁸⁸¹ Vgl. Nutzerinterview 1, S. A-227; Nutzerinterview 20, S. A-346.

⁸⁸² Vgl. Nutzerinterview 15, S. A-311; Nutzerinterview 18, S. A-332.

⁸⁸³ Vgl. Nutzerinterview 20, S. A-340.

⁸⁸⁴ Vgl. Nutzerinterview 5, S. A-259f.; Nutzerinterview 3, S. A-241f.

für findet immer noch eine große Identifikation der Position im Unternehmen über die Art und Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes statt.⁸⁸⁵ Bedingt durch die Tatsache, dass es sich bei der Immobilienanmietung um eine wirtschaftlich bedeutsame Entscheidung handelt, die nicht nur im durchschnittlichen Unternehmen sehr selten auftritt, sondern sich auch technisch-fachlich als sehr komplex gestaltet, lastet auf den Mitgliedern ein besonderer Druck, der ggf. durch zeitlichen Druck⁸⁸⁶ oder eine unternehmensweite Exponiertheit⁸⁸⁷ verstärkt wird. Somit kommt es bei den Mitgliedern des *Renting Centers* zu der Notwendigkeit, sich nach innen und nach außen für die Wahl zu rechtfertigen. Diese Dissonanz fällt umso stärker aus, je mehr der einzelne Verantwortliche das Gefühl hat, vielleicht nicht die richtige Entscheidung getroffen zu haben.⁸⁸⁸

Ein intensives Reporting mit hohen Dokumentationsanforderungen versucht durch den Rechtfertigungsdruck, extern eine möglichst nachvollziehbare Entscheidung zu erwirken. Dem stellt sich die Problematik der Kommunikation und des Nachweises qualitativer Merkmale⁸⁸⁹ in der Auswahl einer passenden Büroimmobilie entgegen. Denn weiche Faktoren sind schon per definitionem schwieriger zu fassen. Daher suchen die Mitglieder des *Renting Centers* u. a. zur Vermeidung dieser Widersprüche eine weitgehende Versachlichung emotionaler Argumente.⁸⁹⁰ Dieser Aspekt führt in der Praxis natürlich dazu, dass der Immobilienberatung neben der Klärung inhaltlicher Fragen eine nicht zu unterschätzende Rechtfertigungsfunktion vor allem innerhalb der Organisation zukommt.⁸⁹¹

4.6.5 Verhandlungen und Interaktionen der Parteien

Im Zuge der Interaktionen zwischen den einzelnen Parteien entfaltet sich die geschäftliche Beziehung. Aus Sicht des Anbieters ist der intensive Kontakt zu den Mitgliedern des *Renting Centers* die Gelegenheit, Vertrauen aufzubauen und sich dadurch von den Wettbewerbern zu differenzieren.⁸⁹² Denn die meisten Gesprächspartner legten Wert auf eine intakte Beziehung zu ihrem Vermieter und betrachteten sie als positiv für das tägli-

⁸⁸⁵ Vgl. Nutzerinterview 8, S. A-275.

⁸⁸⁶ Vgl. Nutzerinterview 12, S. A-295.

⁸⁸⁷ Vgl. Nutzerinterview 15, S. A-314.

⁸⁸⁸ Vgl. Nutzerinterview 24, S. A-364f.

⁸⁸⁹ Vgl. Experteninterview 13, S. A-117; Experteninterview 21, S. A-190f.

⁸⁹⁰ Vgl. Experteninterview 20, S. A-181; Experteninterview 21, S. A-185.

⁸⁹¹ Vgl. Experteninterview 25, S. A-219; Experteninterview 2, S. A-25; Experteninterview 1, S. A-17.

⁸⁹² Vgl. Experteninterview 24, S. A-214f.

che Miteinander.⁸⁹³ Um zumindest abschätzen zu können, wie sich eine jahrelange Zusammenarbeit möglicherweise gestaltet, werden die Interaktionen mit dem Vermieter in der Mietvertragsanbahnung daraufhin abgewogen. Allerdings kann sowohl von einer positiven Beziehung im existierenden Mietverhältnis als auch in der Anbahnung nicht auf den Abschluss eines Mietvertrags geschlossen werden.⁸⁹⁴ Nichtsdestotrotz zeigt sich in der Praxis, dass die Büroimmobilie, die den Verantwortlichen persönlich am meisten zusagt, mit einem gewissen Bonus in die Verhandlungen geht. Verhält sich der Vermieter zudem noch professionell, wird ein Vertragsabschluss zunehmend wahrscheinlicher.⁸⁹⁵

Bei den Verhandlungen stehen die einzelnen Vermieter in Konkurrenz und dementsprechend intensiv werden die Verhandlungen geführt. Die Intensität der Verhandlungen hängt zum einen natürlich vom wirtschaftlichen Gegenwert des Vertrags und der Zügigkeit der Einigung auf die Grundkonditionen und zum anderen von der zeitlichen Bindung der Mieter an die Immobilie ab.⁸⁹⁶ Gerade bei den Verhandlungen der Konditionen zeigt sich, dass die Selbstbestimmung des *Letting Centers* bspw. von der Anlagepolitik des institutionellen Investors abhängt. So muss ggf. auf bestimmte Parameter wie Nominalmieten Rücksicht genommen werden.

Bestenfalls – so ist es zumindest den Selbstauskünften der anmietenden Unternehmen zu entnehmen – kann eine gute Beziehung zum Vermieter im Fall wirtschaftlich vergleichbarer Alternativen den Ausschlag geben. In Zeiten der uniform sehr mieterfreundlichen Marktbedingungen entscheiden dabei oft Kleinigkeiten, bspw. die Einhaltung gemachter Zusagen, die aber vom Mieter sehr wohl wahrgenommen werden. Ähnlich wie bei den Beratungsleistungen der Makler wird ein Entgegenkommen in den Bereichen positiv aufgefasst, in denen sich potenziell unternehmensintern Probleme ergeben. Dies reicht von der technischen Infrastruktur über Ausbauzuschüsse bis zum Verzicht auf Instandsetzung nach Ablauf des Vertrags.⁸⁹⁷

Es wurde stellenweise geäußert, dass das Kräfteverhältnis in der Anmietung zu marktsituationsabhängig sei, um einen vergleichbaren Umgang mit Geschäftsbeziehungen wie

⁸⁹³ Vgl. Experteninterview 18, S. A-165.

⁸⁹⁴ Vgl. Nutzerinterview 2, S. A-240; Nutzerinterview 27, S. A-382f.

⁸⁹⁵ Vgl. Experteninterview 23, S. A-204.

⁸⁹⁶ Vgl. Nutzerinterview 14, S. A-307.

⁸⁹⁷ Vgl. Nutzerinterview 5, S. A-256, A-258; Nutzerinterview 12, S. A-296; Nutzerinterview 17, S. A-328.

in anderen Branchen zu erreichen.⁸⁹⁸ Das passt zu der im Exkurs geäußerten Beobachtung, dass die fehlende Integration der Wertschöpfungsstufen und mangelnde wechselseitige Abhängigkeit einen Beziehungsaufbau vergleichsweise schwierig machen. Zudem lässt eine Preisfokussierung der Unternehmen, getrieben durch Kostendruck⁸⁹⁹, nur wenig Spielraum, um sich durch Beziehungsmanagement einen Vorteil gegenüber potenziellen Konkurrenten zu verschaffen.

4.6.6 Rollenverteilung im Renting Center, im Letting Center und in den anderen Parteien

Tabelle 14 zeigt zusammenfassend, welche Beteiligten in den Fallstudien welche Rollen im *Renting Center* einnehmen.

	Fallstudie A	Fallstudie B	Fallstudie C	Fallstudie D
Feststellung des Anmietungsbedarfs	Entscheider	Initiator / Anmieter	Initiator / Anmieter	Anmieter / Beeinflusser
Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien	Entscheider / Nutzer	Entscheider / Nutzer	Anmieter	Anmieter / Beeinflusser
Informationssuche und -auswertung	Gatekeeper	Gatekeeper / Anmieter	Gatekeeper / Anmieter	Gatekeeper / Anmieter
Alternativenentwicklung und -bewertung	Beeinflusser / Entscheider	Beeinflusser / Anmieter	Beeinflusser / Anmieter	Anmieter / Nutzer
Auswahl der Büroimmobilie	Entscheider / Nutzer	Entscheider / Beeinflusser	Beeinflusser / Entscheider	Anmieter / Nutzer / Beeinflusser
Interne Genehmigungsprozesse	k. A.	Anmieter / Gatekeeper	Anmieter	Anmieter / Gatekeeper
Verhandlungen und Vertragsabschluss	Entscheider	Entscheider / Anmieter	Anmieter	Anmieter / Entscheider

eigene Darstellung

Tabelle 14: Überblick der Rollen des Renting Centers in den einzelnen Fallstudien

Die unterschiedlichen Rollen des *Renting Centers* zeigten sich in allen Fallstudien in verschiedenen Ausprägung. Die Verteilung der Rollen war unternehmensintern vor allem von der jeweiligen Beauftragung des *Renting Centers* abhängig. So spielte ein An-

⁸⁹⁸ Vgl. Experteninterview 21, S. A-187.

⁸⁹⁹ Vgl. Nutzerinterview 5, S. A-259; Experteninterview 19, S. A-174.

mieter aus dem Corporate Real Estate Management meist eine dominantere Rolle als der Projektverantwortliche, der sich um die Anmietung als weiteres Projekt neben dem täglichen Geschäft kümmert. Die formale Entscheidungsmacht liegt zwar in allen Fallstudien bei den *Entscheidern* in der Unternehmensführung, allerdings sind die Auswirkungen der *Beeinflusser* wie Finanzvorstand und *Gatekeeper* sowie Assistent substantiell⁹⁰⁰, sodass der Einfluss auf die Anmietung nicht immer dem entspricht, was er zunächst suggeriert. Die Rolle der *Nutzer* in der Beteiligung an den Entscheidungsprozessen ist bis auf wenige Ausnahmen eher zu vernachlässigen.

In Betrachtung der *anderen Parteien* unterstrichen viele Nutzerinterviews indirekt und direkt die Gatekeeper-Funktion des Maklers⁹⁰¹, die er durch seine Rolle in der Informationssuche und -auswertung erhält. In vielen Unternehmen wurde er zu einem maßgeblichen Teil in die Entscheidungsfindung integriert. Ähnliches gilt für die Beeinflusser, also Fachleute vom Anwalt über Architekt bis zum Techniker, welche die Entscheidung durch ihre Sachkompetenz (bewusst und unbewusst) mit steuern.

Seitens des *Letting Centers* können nur indirekt Aussagen getroffen werden, jedoch ist deutlich geworden, dass die *Entscheider* dort über die Anlagepolitik oder allgemeine unternehmerische Ausrichtung bspw. das In- oder Outsourcing der Immobilienverwaltung Einfluss auf die Anmietungsprozesse nehmen können.⁹⁰² In gleichem Ausmaß beeinflusst die Rolle des *Vermieters* im Rahmen der persönlichen Interaktion mit den anderen Beteiligten, dem *Renting Center* wie den *anderen Parteien*, die Ergebnisse des Anmietungsverhaltens.⁹⁰³ Zudem kann vermutet werden, dass der *Vermieter* im *Letting Center* sich durchsetzen wird, wenn große Kunden Anmietungsinteresse bekunden, das nicht unbedingt den offiziellen Vorgaben entspricht. Die Rolle des *Initiators* wurde in den Fallstudien nicht gefunden.

⁹⁰⁰ Vgl. Experteninterview 4, S. A-43.

⁹⁰¹ Vgl. Experteninterview 25, S. A-224.

⁹⁰² Vgl. Experteninterview 9, S. A-85-87; Experteninterview 20, S. A-180.

⁹⁰³ Vgl. Experteninterview 6, S. A-58.

5 Theoretische und praktische Implikationen

In Erweiterung des aus der Literatur entwickelten Bezugsrahmens werden im Folgenden die Modifikationen, die sich aus den Fallstudien ergeben, zu einem Modell des Anmietungsverhaltens von Unternehmen zusammengeführt. Es geht methodisch somit nicht um die Frage der Falsifikation der Aussagen des theoretischen Bezugsrahmens, sondern um eine Weiterentwicklung anhand der praxisrelevanten Erkenntnisse.⁹⁰⁴ Verschiedene Einzelaspekte des Anmietungsverhaltens werden zusätzlich in Thesen beschrieben.

5.1 Theoretisches Modell zur Anmietung von Büroimmobilien

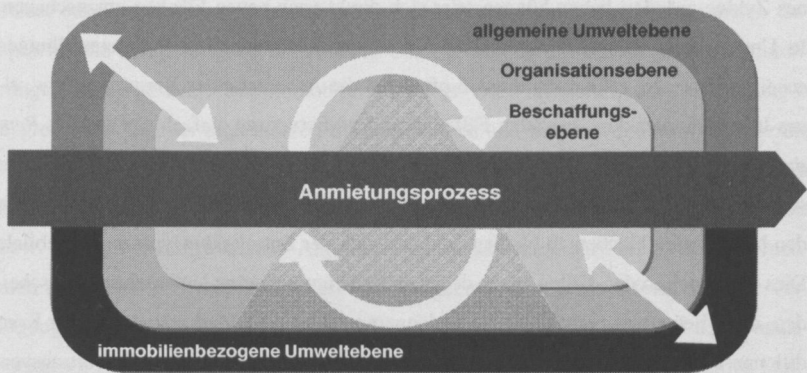
5.1.1 Allgemeine Anmerkungen

Das Modell zum Anmietungsverhalten von Unternehmen zeigt sich in zwei unterschiedlich geformten Dimensionen, die zum einen prozessbezogen und zum anderen interaktionsbezogen ausfallen. Die prozessbezogenen Aspekte setzen sich mit den Wirkungszusammenhängen der einzelnen Prozessphasen und weitergehenden Einflüssen der Beschaffenheit von Prozess und Mietgegenstand (bspw. Wert der Anmietung oder Wiederholungsgrad) auseinander. Diese Einflüsse bestimmen größtenteils die Länge und Ausgestaltung einzelner Phasen im Anmietungsprozess der Unternehmen. Die interaktionsbezogenen Aspekte beschreiben die Einflüsse auf Ebene der in den Prozess involvierten Personen bzw. Institutionen und umfassen das sehr abstrakte, allgemein wirtschaftliche Umfeld, die Situation auf dem Mietmarkt, die Organisationen der beteiligten Akteure sowie das *Renting Center*, das *Letting Center* und die *anderen Parteien*. Die Interaktionen innerhalb und außerhalb der einzelnen Organisationen vermögen ähnlich wie die prozessbezogenen Komponenten auf die Länge und Ausgestaltung des Prozesses und somit auf das Anmietungsverhalten, also die Auswahl der einzelnen Büroimmobilien, einzuwirken.

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den Fallstudien werden Thesen zum Nachfrageverhalten der Unternehmen aufgestellt, um die Zusammenhänge in den Entscheidungsprozessen bei der Anmietung detaillierter aufzeigen zu können. Zudem bieten die Thesen die Möglichkeit, auf Erkenntnisse einzugehen, die in dem Modell zum Anmietungsverhalten der Unternehmen nicht explizit erfasst werden. Abbildung 33 gibt einen

⁹⁰⁴ Vgl. Anmerkungen in Abschnitt 4.1 sowie dem Vorgehen von Lehmail (2002), S. 189.

Überblick über das Zusammenwirken der beiden Komponenten des Modells zu Anmietungsprozessen in Unternehmen.



eigene Darstellung

Abbildung 33: Modell zu Entscheidungsprozessen in der Anmietung

5.1.2 Prozessspezifische Komponente

5.1.2.1 Einfluss in den Prozessphasen

Das Entscheidungsverhalten von anmietenden Unternehmen wird zu einem großen Teil durch die Gestaltung und Struktur des zu Grunde liegenden Prozesses geprägt. Wenngleich sich die Unterteilung in Phasen als hilfreich zur Analyse der Fallstudien erwiesen hat, so gestaltet sich der Prozess in der praktischen Anwendung feingliederiger. Die einzelnen Phasen wurden im Modell in Abbildung 34 an die Aktivitäten der Fallstudien angeglichen und erstrecken sich auf folgende Ereignisse:

- Feststellung des Anmietungsbedarfs,
- Festlegung der Anforderungen und Bewertungskriterien,
- Informationssuche und Auswertung der Exposees,
- Erstbesichtigung und Bewertung der Büroimmobilien,
- Reduktion der Optionen und Verhandlungen,
- Auswahl der Immobilie und Vertragsabschluss sowie
- interne Genehmigungsprozesse.

Die *Feststellung des Anmietungsbedarfs* in den Unternehmen fällt ganz unterschiedlich aus. In Unternehmen, die sich aktiv und zum Teil institutionalisiert mit dem Immo-

lienbestand des Unternehmens beschäftigen, werden Zäsuren in den Mietverhältnissen in der Regel dazu genutzt, Konditionen am Markt zu überprüfen, die sich im Verlauf eines Zyklus geändert haben können oder sich direkt nach neuen Flächen umzuschauen. In Unternehmen, die sich nur reaktiv mit immobilienökonomischen Fragestellungen auseinandersetzen, erfolgt der Anstoß oft durch die Ansprache des Vermieters bzw. eines Immobilienmaklers. In vielen Fällen läuft der Mietvertrag einfach aus und das *Renting Center* steht vor der Fragestellung, den bestehenden Mietvertrag fortzuführen oder sich eine neue Büroimmobilie zu suchen. Erfolgt in der Abwägung die Entscheidung, in den bestehenden Flächen zu bleiben, verkürzt sich der Entscheidungsprozess erheblich. Dies trifft auch in den Fällen zu, in denen sich die anmietenden Unternehmen entscheiden, den Mietvertrag nicht direkt zu verlängern, sondern die Marktgängigkeit der Konditionen zu überprüfen. In dem Fall kann man von einer abgewogenen Mietvertragsverlängerung sprechen. Diese grenzt sich zur unmittelbaren Mietvertragsverlängerung ohne zusätzliche Informationsbeschaffung auf der einen Seite und der kompletten Neuanmietung auf der anderen Seite ab. Somit üben bereits die Feststellung des Anmietungsbedarfs und der Umgang mit dem bestehenden Mietverhältnis einen Einfluss auf den weiteren Verlauf und die Dauer des Anmietungsprozesses aus.

These 1: Zu Beginn des Entscheidungsprozesses bestimmt das *Renting Center* bei der Festlegung des Anmietungsbedarfs, wie intensiv dieser Entscheidungsprozess ausfällt. Anhand der zeitlichen Beanspruchung und Aktivität im Anmietungsprozess lassen sich die unmittelbare Mietvertragsverlängerung, die abgewogene Mietvertragsverlängerung und die Neuanmietung voneinander unterscheiden.

Im Anschluss daran verschaffen sich die Beteiligten im Rahmen der *Informationssuche* einen grundlegenden Überblick über die derzeitige Marktlage anhand einer grob kalkulierten Fläche sowie Ausstattungs- und Lagevorstellung. Die Marktsondierung fällt in den meisten Fällen nicht sehr intensiv aus und erfolgt über frei verfügbare Informationen im Internet, durch Berichte oder Anzeigen in Zeitungen oder durch Informationsaustausch mit privaten oder geschäftlichen Kontakten. Generell zielen diese Bemühungen darauf ab, einen Überblick eines in der Regel unbekannten Markts zu erhalten. In dieser Phase entstehen die ersten Vorstellungen hinsichtlich der Anforderungen an die Büroimmobilie, den Standort oder die marktüblichen Konditionen. Sind die Mitglieder des *Renting Centers* erfahrener oder existieren Kundenbeziehungen zu Maklerunternehmen, entfällt dieser Punkt meist.

Bestehen keine direkten Kontaktmöglichkeiten zum Vermieter, erfolgt die Kontaktaufnahme zu Maklern, zu der es entweder aufgrund der Reputation des Unternehmens selbst oder aufgrund konkreter Büroimmobilien kommt. Im Rahmen eines ersten Gesprächs mit einem Mitglied des *Renting Centers* werden die grundlegenden Anforderungen an die gesuchte Büroimmobilie festgelegt. Die Präzisierung der Anforderungen begrenzt die Zahl der umsetzbaren Büroimmobilien und liefert dem *Renting Center* die Alternativen, zwischen denen es entscheiden kann. Um nicht nur die Breite des eigenen Leistungsspektrums zu zeigen, sondern auch latent vorhandene, aber nicht bewusste bzw. anfänglich fehlgeschätzte Anforderungen abzudecken, wird ein Maklerunternehmen dem *Renting Center* tendenziell mehr Angebote als objektiv erforderlich zur Verfügung stellen. Teilweise ergibt sich dieser Wirkungszusammenhang aus den Voraussetzungen zur Vergütung der Makler. Nur in Form der Alleinbeauftragung werden Makler schon frühzeitig selbst vorselektieren, da sie in diesem Fall keinen Auftragsverlust zu befürchten haben.

Bei der *Auswertung der Exposees* werden die Anforderungen an die Büroimmobilie weiter konkretisiert, um dem *Renting Center* eine Orientierung durch die unterschiedlichen Angebote zu bieten und die Entscheidung objektiv und nachvollziehbar zu gestalten. In Unternehmen mit einem institutionalisierten Corporate Real Estate Management liegen die Bewertungskriterien bereits vor und sind mit höheren Entscheidungsgremien oder der internationalen Stabstelle abgestimmt. Anhand der Anforderungsliste wird in den meisten Fällen eine erste Auswahl getroffen und eine handhabbare Zahl von ca. zehn Immobilien besichtigt. Revidiert die Unternehmung zu einem späteren Zeitpunkt die ersten Selektionsprozesse, um nach weiteren Immobilien zu schauen bzw. diese in der Bewertung zu berücksichtigen, liegt diese Zahl oft höher.

These 2: Die Informationssuche bemisst sich am Informationsstand des *Renting Centers*. Im Verlauf der Auswertung konkretisieren sich die Anforderungen der anmietenden Unternehmen weiter, bis eine erste Auswahl von zu besichtigenden Immobilien getroffen wird.

Die *Erstbesichtigung* der Büroimmobilien ist aus zwei Gründen für den Entscheidungsprozess sehr bedeutsam. Zunächst kommen die Mitglieder des *Renting Centers* zum ersten Mal mit der Immobilie selbst in Berührung, zusätzlich ist dies die Möglichkeit für den Erstkontakt zum Vermieter. Die Immobilie übt durch ihre ästhetische Komponente,

die sie von anderen Industriegütern unterscheidet, eine individuelle Anziehung oder Abneigung auf die einzelnen Personen aus. Der Vermieter kann die Begegnung nutzen, um – ohne den Mietinteressenten zu bedrängen – seine Kooperationsbereitschaft und fachliche Kompetenz zu unterstreichen. Im Anschluss daran werden die gesehenen Büroimmobilien – oft unter Einbezug des Maklers – diskutiert und anhand des entwickelten Kriterienkatalogs bewertet.

These 3: Beginnend mit der Erstbesichtigung der Flächen kommt es zur *emotionalen Wirkung der Immobilie auf das anmietende Unternehmen*. Die Mitglieder des *Renting Centers* reagieren an dieser Stelle auf Emotionen am sensibelsten.

These 4: Die *Erstbesichtigung der Büroimmobilie* kann auf der *Beziehungsebene* vom Vermieter genutzt werden, um den *Anmietungsprozess* zu beeinflussen und eventuelle Defizite des Objektes vis-a-vis den Anforderungen auszugleichen.

Sind im Rahmen der Erstbesichtigung absolut notwendige Anforderungen nicht erfüllt worden, werden diese Objekte sofort von der Liste gestrichen. Für die verbleibenden Immobilien werden weitergehende Informationen eingeholt. Dies bedeutet bspw. die Klärung technischer oder gestalterischer Fragen mit Fachleuten im Rahmen einer weiteren Besichtigung oder der Bereitstellung zusätzlicher Planungsunterlagen. Bei der Informationsbeschaffung ergeben sich weitere potenzielle Kontakte zwischen *Renting* und *Letting Center*, die einen Eindruck von der Arbeitsweise des Vermieters vermitteln. Unter Berücksichtigung aller benötigten Informationen erfolgt eine (detaillierte) *Bewertung* der übrigen *Büroimmobilien*. Anhand dieser Bewertung werden in der Regel drei finale Alternativen ausgewählt, die vom *Renting Center* bevorzugt werden. Gerade in dieser Phase werden die Bewertungen hinterfragt, wenn keine Einigkeit unter den Mitgliedern des *Renting Centers* besteht. Sollte die Auswahl zu einem späteren Zeitpunkt noch vor den Entscheidern dargelegt werden, müssen die Bewertungen belegbar sein. Somit ist eine entsprechende Dokumentation für die Mitglieder des *Renting Centers* unbedingt notwendig.

Die emotionale Polarisierung durch die Immobilie kann – wie in manchen der untersuchten Fälle – dazu führen, dass versucht wird, individuelle Präferenzen durchzusetzen. Sind diese nicht erwünscht, kann dem nur durch die Aufstellung und strikte Befolgung von inhaltlichen und prozessualen Kriterien vorgebeugt werden. Diese Fälle entsprechen eher der Systematik der Konsumgüter, in der nach dem Gefallen an einer Sa-

che argumentiert wird und weniger nach objektiven, unternehmensbezogenen Kriterien. Die Immobilie ruft als Gut diese Polarisierung durch Emotionen hervor, die andere Industriegüter so nicht erzeugen.⁹⁰⁵

These 5: Kommen die organisationalen Entscheidungskriterien in dem Anmietungsprozess nicht hinreichend zur Geltung, erhalten emotionale Aspekte zusätzliche Bedeutung. Durch die Emotionalisierung der Entscheidungsprozesse kommt es mitunter dazu, dass individuelle Präferenzen mit politischen Aktivitäten durchgesetzt werden.

Die Ergebnisse der sich anschließenden *Verhandlungen* wirken sich in der rein wirtschaftlichen Betrachtung in hohem Maße auf die Entscheidung der Unternehmen aus. In den Verhandlungen kann der Mieter einen Eindruck gewinnen, wie flexibel der künftige Vermieter auf die Anforderungen des anmietenden Unternehmens eingeht, somit erhält das *Letting Center* im Rahmen der Verhandlungsführung die Möglichkeit, weitergehend eine Beziehung zum *Renting Center* aufzubauen. Nach Abschluss der Verhandlungen wird eine Büroimmobilie vom *Renting Center* ausgewählt bzw. den Entscheidern im *Renting Center* zur Abstimmung vorgelegt. Sind die Entscheidungswege nicht eindeutig strukturiert, kann es an dieser Stelle oft wiederum zu Bemühungen kommen, die Wahl der sich abzeichnenden Immobilie zu konterkarieren. In der Abwägung wirtschaftlich vergleichbarer Alternativen werden zuweilen Entscheidungen unter ästhetischen, standortbezogenen oder persönlichen Gesichtspunkten getroffen. Für diese individuellen Präferenzen werden jedoch in der Regel rationale Fakten herangezogen, was die Bedeutung der Dokumentation des Entscheidungsprozesses wiederum unterstreicht.

These 6: In der Abwägung der Alternativen dominieren nach außen die wirtschaftlichen Faktoren der Anmietung. Emotionale Faktoren werden mit (vermeintlichen) wirtschaftlichen Vor- bzw. Nachteilen belegt, um eine wirtschaftliche Vergleichbarkeit herbei zu führen.

These 7: Je weniger individuelle, emotional empfängliche Einflüsse auf die Anmietungsentscheidung erwünscht sind, desto früher müssen immobilienpezifische und prozessuale Anforderungen festgelegt und deren Einhaltung kontrolliert werden.

⁹⁰⁵ Zu der Nutzung von Emotionen in Marketingmaßnahmen vgl. u.a. Ryll (2007), S. 9.

Vor allem in großen und international operierenden Unternehmen erfordert die Auswahl der letztendlichen Alternative mehr Zeit und Aufwand, da die *internen Genehmigungsprozesse* nicht nur Zeit in Anspruch nehmen, sondern beim Durchlaufen der Zustimmungsebenen die Möglichkeit besteht, dass die Auswahl infrage gestellt wird bzw. das Projekt selbst hinterfragt wird. Dieser Effekt wird dadurch abgeschwächt, dass die Prozesse in diesem Unternehmen standardisiert ablaufen. Daher ist die Unterstützung bspw. von einem international agierenden Immobilienverantwortlichen vor allem dort von Bedeutung. Nach erfolgter Zustimmung durch die Gremien und Klärung eventueller juristischer Fragestellungen wird der *Mietvertrag abgeschlossen*.

5.1.2.2 Einfluss der prozessgestaltenden Faktoren

Die prozessgestaltenden Faktoren entsprechen konzeptionell den Rahmenbedingungen der Anmietung aus dem theoretischen Bezugsrahmen und beschreiben die Umstände, unter denen die Anmietung stattfindet. Diese Faktoren haben entlang der Prozessphasen ihren eigenen Einfluss auf den Entscheidungsprozess. So zeigen manche Fallstudien, dass der relative *Wert der Anmietung* für ein Unternehmen nicht nur eine besondere organisationale Aufmerksamkeit mit sich bringt, sondern in einigen Unternehmen die Zustimmung übergeordneter Gremien erfordert, in der Regel die des Vorstands. Ist dies in der Regel nur eine Formsache, so bedarf es dennoch einer erhöhten Vorbereitung, gut dokumentierter Unterlagen und eines zusätzlichen zeitlichen Koordinationsaufwands.

Der *Wiederholungsgrad* der Anmietungsentscheidung äußert sich in den Unternehmen oft darin, dass spezielle Unternehmenseinheiten gegründet werden, die sich mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen. Die Fallstudien zeigen nicht, dass sich der Informationsbedarf der erfahrenen Mieter im Vergleich zu den unerfahrenen Mietern verringert; er wird allenfalls fokussierter und ergänzt eventuell bereits vorhandene Kenntnisse. Es wird jedoch deutlich, dass der Prozess an sich kürzer wird, wenn entweder klare Anforderungen an eine Immobilie existieren oder Erfahrungen in der Prozessgestaltung bestehen.

These 8: Die Erfahrung mit dem Anmietungsprozess verringert nicht unbedingt den Informationsbedarf eines Renting Centers, aber fokussiert diesen auf die entscheidenden Themen. So wird aus der Erfahrung heraus der zielführenden The-

men mehr Aufmerksamkeit gewidmet und der Prozess verkürzt sich bezüglich Zeitaufwand und Arbeitsintensität.

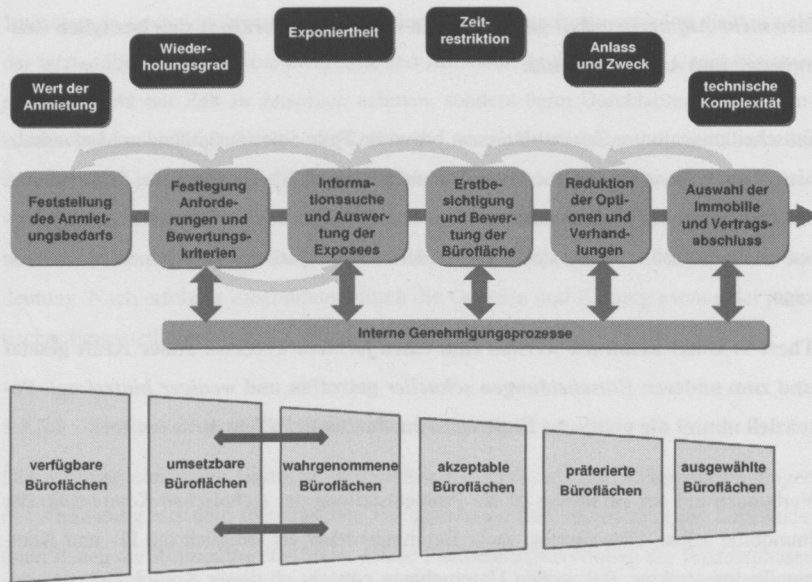
Entscheidungen unter *Zeitrestriktionen*, bspw. im Falle eines auslaufenden Mietverhältnisses, einer Fusion oder einer Geschäftsaufgabe, verkürzen ebenso die Prozessdauer, erhöhen gleichzeitig jedoch auch den Druck auf das *Renting Center*, statt einer optimalen eine zufrieden stellende Lösung zu finden, was zu stärkeren Zugeständnissen führen kann.

These 9: Unter Zeitdruck werden zum einen formelle Prozesse außer Kraft gesetzt und zum anderen Entscheidungen schneller getroffen und weniger hinterfragt. Potenziell nimmt die politische Einflussnahme in diesen Fällen zu.

Verbunden mit der Erfahrung ist die Problemstellung der *technischen Komplexität* der Immobilie selbst. Dies umfasst mehr Beratungsbedarf als lediglich die IT- und Kommunikationsstruktur. Bei großen Unternehmen entsteht ob dieser Komplexität und gestiegener Kostensensitivität Beratungsbedarf, der – in Abhängigkeit zur Komplexität der Fragestellung – den Einfluss der Berater auf das Ergebnis des Entscheidungsprozesses merklich steigert.

Die *Exponiertheit* der Entscheidung lässt sich mit dem *Anlass* und *Zweck* der Anmietung zusammen betrachten. In den Fallstudien wurde sichtbar, dass die Entscheider doch ganz anders mit der Anmietung verfahren und sich selbst in den Anmietungsprozess einbringen, wenn die Anmietung entweder in der Unternehmung Aufmerksamkeit oder in der Öffentlichkeit eine gewisse Außenwirkung erhält oder sie selbst von der Anmietung betroffen sind. Letzteres ist in der Regel bei der Anmietung von zentralen Unternehmenseinheiten der Fall. Die Entscheider werden in diesen Fällen früher in den Entscheidungsprozess einbezogen und agieren dort mitunter als Beeinflusser, wenn sie zum einen bspw. auf einer Bürofläche im Hochhaus bestehen oder private Kontakte als Alternative geprüft haben möchten.

These 10: Eine hohe Exponiertheit einer Anmietung führt zu einer früheren und intensiveren Beteiligung von Entscheidern. Dies erhöht wiederum die Komplexität der Anmietung, verlängert den Entscheidungsprozess und steigert das Potenzial mikropolitischer Einflussnahme im Unternehmen.



eigene Darstellung

Abbildung 34: Prozessspezifische Faktoren

Die geschilderten Zusammenhänge finden sich in prozessspezifischen Komponenten des Modells zum Anmietungsverhalten in Unternehmen, wie sie in Abbildung 34 zu sehen sind. Die Phasen des Anmietungsprozesses wurden teilweise in der Bezeichnung verändert. Die Fallstudien zeigen, dass sich de facto alle Unternehmen vor der Informationssuche gewisse Anforderungen oder Bewertungskriterien überlegen, die in Wechselwirkung zu den ersten identifizierten Büroflächen angepasst und ergänzt werden. Zudem zeigte sich, dass der Selektionsprozess in zwei Schritten verläuft und nach einer Vorauswahl eine intensivere Auseinandersetzung mit den verbliebenen Immobilien erfolgte. Die internen Genehmigungsprozesse erfolgten zudem nicht, wie ursprünglich vermutet, erst als vorletzter Schritt im Anmietungsprozess, sondern verlaufen schon ab der Festlegung der Anforderungen parallel zu dem geplanten Entscheidungsprozess. Zusätzlich belegen die Fallstudien, dass die *Verhandlungen* größtenteils vor der letzten Auswahl der Immobilie erfolgen, um sich Alternativen weiterhin offenzuhalten und vergleichend zu verhandeln. Dennoch ist festzuhalten, dass dem vorgeschlagenen Prozessverlauf aus dem Bezugsrahmen in seiner Struktur mit den genannten Anpassungen gefolgt werden kann und die in den Fallstudien beschriebene Anmietungspraxis adäquat wiedergibt. Der Rückkopplungsprozess zeigt Verbindungen zwischen den ein-

zelen Prozessphasen und sieht im Vergleich zum Bezugsrahmen von einer kompletten Revision aller Teilentscheidungen ab, die in Ausnahmefällen natürlich trotzdem denkbar bleiben. Der nach der Theorie skizzierte Selektionsprozess verläuft in gleicher Form parallel zu den Phasen des Anmietungsentscheidungsprozess. Genauso wenig erfuhren die prozessgestaltenden Rahmenbedingungen eine weitergehende Änderung. Sie stehen unverändert für die Faktoren, die den Prozess in Struktur und Länge beeinflussen ohne zu den jeweiligen Phasen direkt zuordbar zu sein.

5.1.3 Interaktionsspezifische Komponente

5.1.3.1 Einfluss des allgemeinen wirtschaftlichen Umfelds

Das allgemeine wirtschaftliche Umfeld wirkt sich durch grundlegende wirtschaftliche Daten auf die Stimmung der Unternehmen und demzufolge auf deren Bereitschaft aus, mehrjährige Zahlungsverpflichtungen einzugehen.⁹⁰⁶ Zudem bestimmen die wirtschaftliche Entwicklung der Branche auf untergeordnetem und die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens auf übergeordnetem Niveau die Rahmenbedingungen der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und folglich des Flächenbedarfs in der Zukunft. Unabhängig davon, wie die wirtschaftliche Lage aussieht, können noch verbleibende Laufzeiten von Mietverträgen diesen Effekt abschwächen. Umgekehrt kann durch einen auslaufenden Mietvertrag die Anmietungsbereitschaft verstärkt werden.

These 11: Eine positive allgemeinwirtschaftliche Lage wirkt sich in der Regel verstärkend, jedoch zeitversetzt auf die Anmietungsbereitschaft der Unternehmen aus. Jedoch ist sie allein kein Impuls zur Initiierung eines Anmietungsprozesses. Die Laufzeit des Mietvertrags kann diese Bereitschaft positiv wie negativ verstärken.

Zur Beobachtung dieses Wirkungszusammenhangs lassen sich neben rein wirtschaftlichen Daten rechtliche Entwicklungen sowie politische Bestrebungen zur Abschätzung des Einflusses auf die Anmietungsentscheidung heranziehen.

Die allgemeinwirtschaftliche Lage hat zwar einen verstärkenden Einfluss, löst aber eine Anmietungsentscheidung nicht aus, sondern der Bedarf an Arbeitsplätzen, der wiederum umsatzabhängig ist. Positive Entwicklungen im direkten Unternehmensumfeld wir-

⁹⁰⁶ Weiterführend zu wirtschaftlichen, exogenen Einflüssen auf die Mechanismen im Büroimmobilienmarkt vgl. Wernecke (2004), S. 80-93.

ken sich jedoch so positiv auf das Anmietungsverhalten aus, dass die Bereitschaft, mehr Risiko einzugehen, sich im Abschluss von Mietverträgen äußert, die entweder langfristiger sind, mehr Fläche oder eine hochwertigere Fläche umfassen. Auf den Standort bezogene Vorteile müssen ebenso in der Anmietungsentscheidung Berücksichtigung finden. Als Beispiel dieser Art von Agglomerationsvorteilen kann die Entwicklung des Finanzplatzes Frankfurt in der Rangfolge europäischer Finanzstandorte gesehen werden. Ein weiterer Trend ist die zunehmende Preissensitivität, die neben den Konsumenten auch die Unternehmen erfasst hat. Diese Aspekte begrenzen aus Sicht der Unternehmen a) die generelle Bereitschaft anzumieten, b) den zeitlichen und c) den räumlichen Umfang einer Anmietung.

These 12: Die Branche und das direkte Unternehmensumfeld nehmen unmittelbaren Einfluss auf die *Anmietungs- und Zahlungsbereitschaft*. Jedoch bestimmt diese Wirkung die *Richtung*, nicht das *Ausmaß* dieses Effekts.

5.1.3.2 Einfluss des Mietmarktes

Die Entwicklung auf dem Mietmarkt bildet den zweiten Teil des übergeordneten Einflusses des Unternehmensumfelds. Angebot und Nachfrage am Immobilienmarkt nehmen eine eigene Entwicklung an. Der Verlauf dieser Entwicklung geschieht unabhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung des anmietenden Unternehmens. Die Marktkonditionen erhöhen als zusätzlicher Gestaltungsraum die Komplexität der Anmietungsentscheidung. Die Konditionen auf dem Immobilienmarkt sind zudem noch von anderen Einflüssen auf Angebot und Nachfrage wie bspw. der Flächenneuerstellung abhängig und variieren vor allem lokal. Die Marktkonditionen beeinflussen die generelle Verhandlungsmacht der Parteien, die sich ihrerseits auf die Geschäftsbeziehung zwischen Vermieter und Mieter auswirkt. Daraus ergeben sich im Vergleich zu anderen Geschäftsbeziehungen zyklische Schwankungen in den wechselseitigen Abhängigkeiten der Parteien.

These 13: Anmietungsentscheidungen werden neben wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von der *immobilienwirtschaftlichen Marktsituation* beeinflusst. Diese unterliegt wiederum *eigenen wirtschaftlichen Zusammenhängen* und wird u. a. durch *standortspezifische Marktentwicklungen* verstärkt.

These 14: Unternehmen nutzen die Zyklizität am Immobilienmarkt meist *nicht aktiv*, um ihren Flächenbedarf wirtschaftlich zu *optimieren*, nutzen aber häufig die aus der Zyklizität *resultierende Verhandlungsmacht*.

These 15: Die *wechselnden Konditionen* im Mietmarkt *erschweren den Aufbau von stabilen Kundenbeziehungen*, wie sie zwischen Unternehmen anderer Branchen existieren, da die Erstgenannten *wechselseitig opportunes Verhalten fördern*. Zudem gestaltet sich der Aufbau einer Beziehung aufgrund der *geringen Interaktionshäufigkeit* in der Regel als schwierig.

Im Umfeld der Unternehmen stehen oft Entwicklungen zur optimalen Gestaltung des Arbeitsplatzes in der Diskussion. Technologische und gestalterische Entwicklungen im Hinblick auf die Immobilie gewinnen in den Unternehmen an Gewicht, in denen die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter im Vordergrund steht. Höhere technische Standards werden von vielen Unternehmen – unabhängig davon, ob sie tatsächlich notwendig sind – nachgefragt und mental als neuer Standard vorausgesetzt. Dies fördert zum einen die Durchsetzung dieser Neuerungen und sorgt zum anderen durch diese zunehmende Komplexität für einen zusätzlichen Beratungsbedarf in den Unternehmen, der wiederum einen gewissen Einfluss auf die Anmietungsentscheidung an Unternehmensexterne überträgt. Die Nachfrage nach Büroimmobilien, die diese Trends aufgreifen, hat Auswirkungen auf das kurz- und langfristige Angebot.

These 16: *Sich ändernde technische oder gestalterische Anforderungen an Büroimmobilien fördern Neuentwicklungen und erzeugen in frühen Phasen des Selektionsprozesses gewisse Ausschlusskriterien für Bestandsobjekte, die diesen Anforderungen nicht entsprechen.*

These 17: Unternehmen, in denen die Personalkosten relativ gesehen besonders hoch sind, sind stärker von der *Produktivität der Mitarbeiter abhängig* und setzen sich stärker mit technologischen und gestalterischen Aspekten im Hinblick auf die *Arbeitsplatzproduktivität* auseinander.

These 18: Durch die *steigende Komplexität* der Büroimmobilie wird die *Beratungsbedürftigkeit* erhöht, was den *Einfluss beratender Institutionen verstärkt*.

5.1.3.3 Einfluss der organisationalen Umstände

Unternehmen nutzen die Anmietungsentscheidung vor allem, um auf die unternehmensindividuelle wirtschaftliche Situation zu reagieren. Auf der Ebene der Organisation wirken sich dabei nicht nur die mittelbaren Einflüsse der Umwelt, sondern auch die Einflüsse der Organisationen (Vermieter, Mieter, Berater und Vermittler) untereinander aus. Im Außenverhältnis entstehen Einflüsse in der Interaktion mit den anderen beteiligten Organisationen (interorganisational) und im Innenverhältnis in der Interaktion zu den verschiedenen Untergruppen in der Organisation (*Letting Center, Renting Center, andere Parteien*), die in der Anmietung tätig werden (intraorganisational). Verschiedene Aspekte wie die Organisationsstruktur oder die Unternehmenskultur bilden den Rahmen für die Entscheidungen im Unternehmen.

Die Kernzellen der Anmietung sind der Mieter und der Vermieter. Im Vergleich zu anderen Industrien existiert jedoch zwischen den Parteien meist ein Gefälle im Fachwissen, was – neben anderen Faktoren⁹⁰⁷ – die Beteiligung *anderer Parteien* in der Anmietung erst notwendig macht. Diese führen in den Fällen, in denen sich Vermieter und Mieter nicht kennen, dazu, dass das Vertrauen des anmietenden Unternehmens in die ausgesuchte Büroimmobilie verstärkt wird.

These 19: Kennen sich *Mieter und Vermieter* noch nicht, sind *Berater und Vermittler* in der Anmietung *notwendig*, um in der interorganisationalen Interaktion aufgrund der meist unterschiedlichen Fachkenntnisse das *Vertrauen* für eine Geschäftsbeziehung *herzustellen*.

These 20: Dieser Erkenntnis zum Trotz werden *Dienstleistungen* im Rahmen der Anmietung *primär* von *erfahrenen*, meist großen Unternehmen nachgefragt, die um den *Mehrwert dieser Dienstleistung* wissen.

Kennen sich die Vertragsparteien untereinander eventuell schon aus vorherigen Transaktionen, in denen sich ein hinreichendes Maß an Vertrauen aufbauen ließ, spielen diese Erfahrungen in der vorliegenden Anmietungsentscheidung prozessfördernde Rollen. Dies ist zum einen auf die vergangene Erfahrung und das Vertrauen darauf zurückzuführen, dass diese Transaktion zu einem vergleichbaren Ergebnis gelangt, was das Risiko der anstehenden Entscheidung minimiert. Zum anderen reduziert dies insbesondere in

⁹⁰⁷ Vgl. dazu Punkt 1.3.1.1.

den Unternehmen, die nicht über hauptverantwortliche Immobilienfachleute für diese Aufgabe verfügen, die Suchkosten, die mit dem Anmietungsprozess verbunden sind. Grundsätzlich bietet sich bei großen Vermietern und Mietern die Möglichkeit, Transaktionskosten und damit verbundene Risiken zu vermeiden, indem eine gemeinsame Zusammenarbeit an den gemeinsam besetzten Standorten angestrebt wird. Die Zusammenarbeit an einer größeren Zahl von Standorten verschiebt den Fokus von einer Betonung der Transaktion auf die Betonung der Beziehung zum Vertragspartner.

These 21: Das Vertrauen aus positiven Erfahrungen der Mieter mit dem derzeitigen Vermieter macht es wahrscheinlicher, dass er in der neuen Anmietungsentscheidung wieder als Vertragspartner ausgewählt wird. Motiviert wird dies aus Gründen der Risikominimierung und Suchkostenreduktion.

These 22: Die Reduktion von Transaktionskosten steht vor allem für die Unternehmen im Vordergrund, die auf die Anmietung von Büroimmobilien keine Zeit verwenden wollen. Darüber hinaus bietet sich eine Zusammenarbeit großer Vermieter und Mieter an, um das gegenseitig opportune Verhalten durch die Vielzahl der Mietverhältnisse auszugleichen.

Den Beratern und Vermittlern kommt somit in der Anmietung die Aufgabe der Vertrauensschaffung am Anfang eines Anmietungsprozesses zu. Zur Präzisierung des Stands der Untersuchung vor den Fallstudien ist festzuhalten, dass die *anderen Parteien* wie Makler und Berater in der Anmietung zwar eigenständig auftreten und die erörterten Eigeninteressen verfolgen, jedoch im Rahmen der Entscheidungsprozesse zeitweise zu Mitgliedern des *Renting* bzw. *Letting Centers* werden. Die Intensität hängt davon ab, wie die Beauftragung ausgestaltet ist, d. h., in wessen Interesse die Berater handeln und zu welchem Grad sie von den anmietenden Unternehmen einbezogen werden. Man unterscheidet eine emergente Interessenvertretung im klassischen Vermittlungsgeschäft, in dem die Interessenvertretung durch den Makler wechselt, von dem expliziten Alleinvertretungsmandat im Einzelfall und dem langfristigen Mandat im Rahmen der Tenant Representation.

So hat sich gezeigt, dass der Einfluss eines Maklers, der in Form eines Tenant Representation-Mandats von einem Unternehmen mit der Suche nach einer neuen Büroimmobilie beauftragt wird, einen weiter reichenden Einfluss hat als ein vom Vermieter bezahlter Makler. Bestehen in internationalen Unternehmen bzw. Partnerschaften Koope-

rationsverträge mit Maklerunternehmen, sind die *Renting Center* teilweise sogar an gewisse Berater gebunden, unabhängig davon, ob zu dem jeweiligen Makler vor Ort das notwendige Vertrauensverhältnis besteht. In diesen Konstellationen wird zumindest ein Teil der Anmietungsentscheidung informell ausgelagert.

These 23: Makler und verschiedene Berater werden zeitweise Mitglieder des *Renting* bzw. des *Letting Centers* und müssen somit als Partei mit wechselnden bzw. eigenständigen Interessen betrachtet werden.

Neben den eben diskutierten interorganisationalen Einflüssen ergeben sich intraorganisationale Auswirkungen auf die mit der Anmietungsentscheidung befassten Gruppen in den an der Anmietung beteiligten Unternehmen. Die Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen begrenzen durch die Vorgabe der Organisation die Unabhängigkeit der Untergruppen der Organisation (*Renting Center*, *Letting Center*, *andere Parteien*) in der Anmietungsentscheidung. Somit zeigen diese Vorgaben, in welchem Umfang die Organisation selbst beabsichtigt, bspw. durch zustimmungspflichtige Entscheidungen Einfluss auf das letztliche Ergebnis zu nehmen. Dies unterstreicht vor allem in Deutschland das Beispiel der zentralen Rolle des Betriebsrats im Zuge der Mitbestimmung in Unternehmen. Neben der Entscheidungsstruktur werden diese Entscheidungen in hohem Maße von der Entscheidungskultur bestimmt, denn der Freiheitsgrad in der Anmietung ist letztlich auch eine unternehmenskulturelle Frage.

Dem *Letting Center* gibt eine höhere Entscheidungsfreiheit mehr Flexibilität in der Berücksichtigung von Mieterinteressen, bspw. in Bezug auf Konditionen wie die Gewährung von Ausbauten oder die Reduktion der Nominalmieten. Vergleichbare Freiheiten des *Letting Centers* werden bspw. durch die Anlagepolitik des vermietenden Unternehmens beschränkt. Dem *Renting Center* wiederum ermöglicht eine Stärkung der Delegation der Entscheidungskompetenz, die Anforderungen an die Büroimmobilie unabhängig zu formulieren und soweit möglich auf individuelle Präferenzen der Mitglieder und regionale Besonderheiten einzugehen. In einem Fall, in dem es für das Unternehmen im Innen- und Außenverhältnis notwendig ist, für alle Standorte den gleichen Flächenstandard zu haben, kann es bei einer so zentralen Ausgestaltung des Entscheidungsprozesses dazu kommen, dass eine Anmietung dadurch verhindert wird, dass *Renting Center* eine bestimmte Büroimmobilie anmieten können.

These 24: *Entscheidungsstruktur und -kultur des anmietenden wie des vermietenden Unternehmens bestimmen den Freiheitsgrad des Renting wie des Letting Centers. Höhere Freiheitsgrade ermöglichen das Eingehen auf die Bedürfnisse der anderen Partei, während geringere Freiheitsgrade dazu verpflichten, sich an die generellen unternehmensinternen Vorgaben zu halten.*

Im Hinblick auf das Verhältnis von *Renting Center* und Gesamtorganisation ist festzuhalten, dass die im Bezugsrahmen beschriebenen Zusammenhänge, die sich aus dem Grad an Delegation von Entscheidungskompetenzen im Unternehmen ergeben, in den Fallstudien fortbestehen und daher in gleichem Ausmaß für das Modell gelten. Dies trifft vor allem dahingehend zu, dass die Reportingpflichten als externer Kontrollmechanismus fungieren und inhaltlich noch einmal dazu anhalten, den Prozess nach objektiv nachvollziehbaren Kriterien zu gestalten. Zur Dokumentation des Entscheidungsprozesses ist es demnach notwendig, die Berücksichtigung der expliziten und impliziten Vorgaben der Organisation aufzuzeigen. Dies erfolgt in der Regel über Bewertungsmodelle, die bestimmte Faktoren zum einen beurteilen und zum anderen gewichten. Eventuelle Abweichungen von den Maßgaben der Organisation müssen erläutert werden. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass die Beurteilungskriterien, bewusst und unbewusst, teilweise verschiedenartig ausgelegt werden können. So ist nicht zwingendermaßen von einer direkten Übertragung der Anforderungen der Organisation auf das *Renting Center* auszugehen.

These 25: *In Unternehmen, in denen die Organisation einen Großteil der Anmietungsentscheidung an das Renting Center delegiert, ergeben sich bewusst oder unbewusst Handlungsspielräume, die Möglichkeiten zur mikropolitischen Einflussnahme bieten. Selbst bei spezifizierten Vorgaben wird nur scheinbar Objektivität gewährt, denn es bleibt ein inhärenter Spielraum in der Bewertung der Kriterien, der zum Gegenstand von Diskussionen werden kann.*

5.1.3.4 Einfluss von Renting Center, Letting Center und anderen Parteien

Der Einfluss des *Renting Centers*, des *Letting Centers* und der anderen Parteien in der Anmietung lässt sich umfassend mit dem Rollenkonzept erläutern. Durch die grundlegende Nachfrageperspektive des vorgestellten Ansatzes werden die meisten Rollen von

Mitgliedern des *Renting Centers* und nur wenige von Mitgliedern der *anderen Parteien* oder des *Letting Centers* besetzt.

Der Einfluss des *Initiators* liegt darin, den Entscheidungsprozess anzustoßen. In den Fallstudien zeigte sich, dass insbesondere in größeren, oft internationalen Unternehmen die Frage nach der Notwendigkeit einer neuen Anmietung häufiger gestellt wurde. Als Initiatoren ließen sich verschiedene Personen identifizieren. In den Unternehmen, die sich aktiv mit den Fragen des Corporate Real Estate Managements auseinandersetzen, kam die Initiative oft von den Corporate Real Estate-Einheiten und zielte auf eine immobilienwirtschaftliche Optimierung ab. In anderen Fällen ergaben sich die Anstöße durch operative Anforderungen der Geschäftsbereiche Flächenzusammenlegung, -expansion bzw. -reduktion. In einigen Unternehmen werden diese Anforderungen gezielt hinterfragt, was die Anregung einer Anmietung erschwert. Der Anmietungsprozess kann auch vom *Letting Center* ausgelöst werden. Diese Möglichkeit ist in einer stabilen Geschäftsbeziehung durchaus üblich und wird in der Praxis häufig angewendet. Die *anderen Parteien* haben dahingegen eine große Bedeutung bei der Auslösung eines Anmietungsprozesses – entweder als Ergebnis einer Beratungsleistung oder als Angebot einer Immobilienvermittlung. Die Geschäftsgrundlage dieser Parteien ist es, nicht nur den existenten Bedarf zu bedienen, sondern auch einen latent vorhandenen Bedarf zu wecken.

Die Rolle eines *Beeinflussers* wird allen Personen oder Institutionen zuteil, die in den normalen Ablauf der Anmietungsentscheidung eingreifen. Durch diesen Umstand ergeben sich aus Sicht des Anbieters Möglichkeiten, auf die Entscheidung des *Renting Centers* Einfluss zu nehmen. Grundlegend wichtig ist in diesem Zusammenhang die Akzeptanz der Einflussnahme, d. h., dass Vorschläge und Anregungen bei den Mitgliedern des *Renting Centers* Gehör finden. Einen in der Regel gewichtigeren Einfluss auf die Anmietungsentscheidung nehmen die *anderen Parteien*. Handeln diese im Auftrag des Vermieters, kann ihnen ähnliche Beachtung zuteil werden wie dem *Letting Center* selbst. Ein größerer Einfluss wird ihnen jedoch zuteil, wenn sie als unabhängige Berater agieren, vor allem bei den *Renting Centern*, die nicht tagtäglich mit immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen konfrontiert werden. *Beeinflusser* auf Seiten des *Renting Centers* ist vor allem die Organisation als Kollektiv durch die Begrenzung der Freiheitsgrade im Entscheidungsprozess. Deren Vorgaben lenken die Anmietungsentschei-

dung in bestimmte Bahnen. Neben der Einflussnahme der Organisation suchen einzelne Personen, die Anmietungsentscheidung zu beeinflussen, indem sie bspw. ihre hierarchische Position, informelle Macht oder ihren fachlichen Einfluss nutzen⁹⁰⁸, um die Immobilie zu unterstützen, die sie für am meisten geeignet halten.

Die Rolle des *Gatekeepers* wirkt sich auf den Entscheidungsprozess aus, indem die Informationen über Anmietungsalternativen nicht allen Mitgliedern des *Renting Centers* in gleichem Maße zur Verfügung stehen. Die Einflussnahme kann durch den Makler geschehen, der teilweise bewusst Informationen unterschlägt, um in einem sehr unübersichtlichen Markt mit einer Vielzahl an Angeboten dem *Renting Center* die Auswahl zu erleichtern oder um einzelne Immobilien aus ökonomischem Kalkül zu propagieren. Teilweise erfolgt die Beeinflussung unbewusst, wenn der Makler sich über bestimmte Anforderungen des Mieters nicht vollkommen im Klaren ist. Eine ähnliche Gatekeeper-Funktion existiert ebenfalls im *Renting Center*. Entweder wird diese bewusst von den Entscheidern eingesetzt, um Informationen im Vorfeld so weit wie möglich zu sortieren oder die Personen, die mit der Selektion beauftragt sind, vermögen in hohem Maße Einfluss auf die Festlegung der Kriterien zu nehmen. In Unternehmen, in denen das Corporate Real Estate Management diese Aufgaben selbstständig übernimmt, kommt den Immobilienverantwortlichen meist eine ähnliche Bedeutung zu.

These 26: Der potenzielle Einfluss von externen Institutionen hängt zu einem Großteil von der Erfahrung des *Renting Centers* mit der Anmietung und den Marktkenntnissen sowie dem Vertrauen ab, das die anderen Mitglieder der Meinung der Externen schenken.

Die Rolle des *Nutzers* steht nach eigenen Angaben der Befragten für beinahe jedes Unternehmen im Vordergrund der Bestrebungen in der Anmietung. Allerdings bindet sie nur eine kleine Zahl an Unternehmen wirklich in die Entscheidungsfindung in der Form mit ein, dass sie Einfluss auf die Entscheidung haben. Teilweise liegt es sicherlich zudem daran, dass Nutzer nicht immer artikulieren können, welche Anforderungen sie haben. In vielen Fällen gehen die Entscheidungsträger davon aus zu wissen, was die Nutzer brauchen, in manchen Fällen spielen die Nutzeranforderungen eine offen untergeordnete Rolle. Diese Einstellung impliziert, dass die Mitglieder des *Renting Centers*

⁹⁰⁸ Vgl. dazu die einzelnen Machtbasen in der Konzeption nach Witten.

davon ausgehen, die Anforderungen zu kennen, und dass zudem die Anforderungen an Büroflächen nicht so grundlegend unterschiedlich sind. Insbesondere gilt dies für Unternehmen, die aufgrund der Marktsituation, Konfiguration der Flächen und eigenen ggf. schwach ausgeprägten Vorstellungen einer Vielzahl von potenziellen Objekten gegenüberstehen. Diese tendieren dazu, den zahlreichen Alternativen unschlüssig gegenüberzustehen. Generell ist festzuhalten, dass – im Gegensatz zu anderen Industriegütern – die Immobilie eine ungleich höhere Anzahl von Nutzern aufweist, was die Betroffenheit von einer Anmietungsentscheidung im Unternehmen wahrscheinlicher macht.

These 27: Die Anforderungen der Nutzer bedürfen einer Explizierung im *Renting Center*, um beachtet zu werden, ansonsten werden sie als bekannt angenommen. Die Explizierung muss durch den Immobilienverantwortlichen im Unternehmen oder den Planer bzw. Architekten in Form von Nutzerbedarfsprognosen erfolgen.

Die Rolle des *Anmieters* bezieht sich exklusiv auf das *Renting Center* und umschreibt die Funktion des expliziten Projektverantwortlichen, der den Prozess moderiert und begleitet. Dessen Einfluss hängt nicht nur von den fachlichen Kenntnissen oder der eigenen Machtposition im Unternehmen ab, sondern auch davon, wie geschickt er Beziehungen zu den einzelnen anderen *Renting Center*-Mitgliedern aufbauen und den Prozess vorantreiben kann. Existiert eine Corporate Real Estate-Einheit, so ist diese Rolle ihre Aufgabe, ansonsten wird sie von anderen Personen übernommen, die nur in geringem Maß Erfahrung und Kenntnisse im Hinblick auf die Anmietung mitbringen.

These 28: Die hauptsächliche Aufgabe des *Anmieters* ist die Identifizierung und Moderation der einzelnen Einflüsse und die Strukturierung der Phasen im Anmietungsprozess.

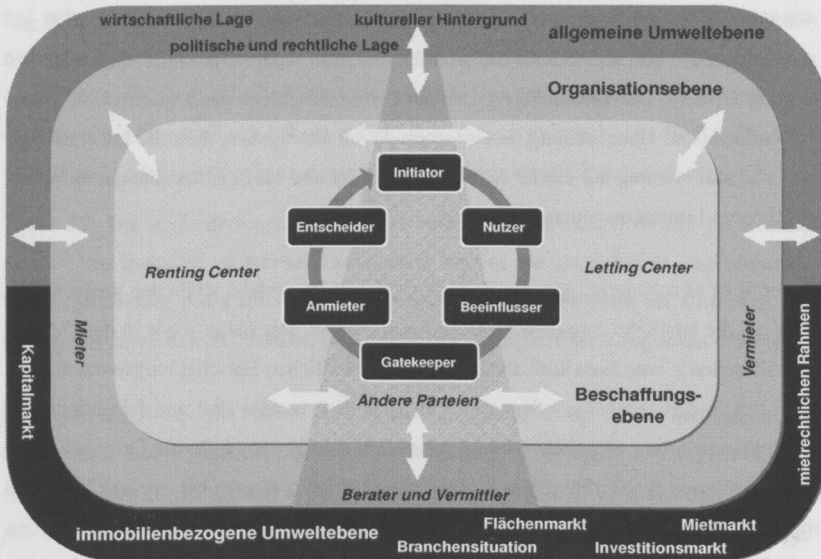
Eine weitere Rolle, die im *Renting* und *Letting Center* vorkommt, ist der *Entscheider*. Diese Rolle wird abhängig von der Zustimmungspflicht der Anmietung von verschiedenen Mitgliedern in der Organisation mitgetragen. In sehr vielen Fällen erhalten sie selbst jedoch nur noch drei finale Alternativen, über die es abzustimmen gilt. Oft werden sie nicht über die einzelnen Schritte im Verlauf des Entscheidungsprozesses informiert. Daher muss bei der Entscheidung genau betrachtet werden, inwieweit diese im Verlauf des Prozesses eventuell durch vorgelagerte Teilentscheidungen beeinflusst wurde. Die grundlegende Überlegung, die Entscheider am Ende des Entscheidungsprozesses

ses anstellen, besteht darin, ob die anfangs formulierten und ggf. im Verlauf der fortschreitenden Selektion kommunizierten Alternativen z. B. den Vorstellungen des Unternehmens entsprechen. In den Fällen, in denen sich die Entscheider expliziter in die Auswahl der Immobilie einbringen, überwiegt der durch die hierarchische Autorität gewährte Einfluss der Entscheider die alternative Einflussnahme anderer Mitglieder des *Renting Centers*. Der Entscheidungsrahmen der Entscheiders stand weniger im Fokus der vorliegenden Untersuchung, es ist jedoch davon auszugehen, dass die Informationsvor- und aufbereitung auf dieser Seite analog erfolgt und sein Entscheidungsradius vergleichbaren Limitationen unterliegt.

Generell ist es schwierig, Annahmen darüber zu treffen, welche Rolle den meisten Einfluss auf die letztliche Anmietungsentscheidung ausübt. Das hängt – wie in den Fallstudien illustriert – vom Einzelfall ab, da die unterschiedlichen Entscheidungsprozesse zeigen, dass in den seltensten Fällen alle Rollen ähnlich besetzt sind und folglich andere Einflussverhältnisse entstehen. Diese ergeben sich natürlich auch für die Offenheit eines *Renting Centers* für Einflüsse von außen. Ist das *Renting Center* bspw. recht klein und mit den Herausforderungen einer Anmietungsentscheidung nicht sehr vertraut, werden sich Beeinflusser auf Seiten der beratenden Drittparteien oder sogar auf Seiten des Vermieters leichter tun, Einfluss auf den Entscheidungsprozess des *Renting Centers* zu nehmen. Daher liegt es nahe, dass aufgrund der Dynamik im *Renting Center* die Rollen wechseln können. In den Fällen klar zugewiesener Kompetenzen mit erfahrenen Mitgliedern werden die Auswirkungen der Beeinflusser zumindest stärker reflektiert, was wiederum an den Bemühungen der Beteiligten liegt, das mit der Anmietung verbundene Risiko zu minimieren.

Zur Illustration wird in Abbildung 35 der sachliche Zusammenhang anhand der interaktionsspezifischen Komponente des Modells dargestellt. Die Ausgestaltung der Ebenen und einzelnen Parteien wurde in den Thesen diskutiert. Im Vergleich zum theoretischen Bezugsrahmen hat sich an der Darstellung der Interaktionen zwischen den involvierten Gruppen nichts verändert. Anstatt, wie theoretisch abgeleitet, die Rollenverteilung den einzelnen Untergruppen (*Renting Center*, *Letting Center*, *andere Parteien*) zuzuordnen, zeigten die Fallstudien, dass die einzelnen Rollen von verschiedenen Akteuren wahrgenommen werden. Daher wurden die Rollen gleichverteilt in die Mitte gestellt, um visuell zu betonen, dass die verschiedenen Rollen in der Anmietungsentscheidung auch

unternehmensextern besetzt werden können. Die Fallstudien dienten bei der interaktionsspezifischen Komponente primär dazu, die Rollen und Interaktionsbeziehungen über die Thesen klarer zu fassen und auszudifferenzieren.



eigene Darstellung

Abbildung 35: Interaktionsspezifische Faktoren

5.2 Handlungsoptionen für die Praxis

Im Folgenden werden aus den theoretischen Thesen zur Anmietung von Büroimmobilien Handlungsoptionen für Vermieter, Mieter und deren Berater angeführt, wie sie die jeweiligen Prozesse im *Letting* bzw. *Renting Center* aufgrund der gefundenen Erkenntnisse verbessern können.

5.2.1 Perspektive des Renting Centers

Die Untersuchung zeigte verschiedene Muster im Anmietungsverhalten der Unternehmen, aus denen sich jeweils unterschiedliche Handlungsoptionen für die Gestaltung der organisationalen Entscheidungsprozesse ergeben.

Fallstudie A: Kleine Unternehmen mit hoher Entscheidungszentralität

Diese kleinen Unternehmen mit hoher Entscheidungszentralität hatten durchweg nur eine Bürofläche angemietet, weshalb es keinen Immobilienverantwortlichen gab. Zugleich war bei diesen Unternehmen die Ungleichheit zwischen Vermieter und Mieter hinsichtlich des immobilienwirtschaftlichen Fachwissens am stärksten ausgeprägt. Daraus lassen sich folgende mögliche Implikationen ableiten:

- Das mangelnde Fachwissen sollte zu einer vermehrten Einbeziehung von Beratern wie Maklerunternehmen führen, die bei kleineren Flächennachfragen zudem Hilfestellungen bei Flächenplanung geben können.
- Marktinformationen sind entgegen der Annahme durch die vermehrte Zugänglichkeit von Daten im Internet nicht ubiquitär und vollkommen geworden. Gerade durch den Erfahrungsschatz und das Detailwissen können Makler den Verhandlungsspielraum ausnutzen und Konditionen im Laufe der Verhandlungen noch gemäß den Bedürfnissen des Unternehmens verändern.⁹⁰⁹
- Die Beratung durch Makler hilft Unternehmen mit geringer Anmietungserfahrung, sich über die eigenen Prioritäten klar zu werden. So erübrigen sich Redundanzen in der Analyse der einzelnen Exposees bzw. bieten sich eventuell alternative Büroflächen, an die man eigenständig nicht gedacht hätte.
- Die Anmietungsentscheidung ist besser zu strukturieren und die Besonderheiten der Anmietung einer Büroimmobilie zu berücksichtigen, bei der vor allem die Anforderungen des Unternehmens und weniger der Entscheider im Vordergrund stehen sollten.
- Entscheider in diesen Unternehmen sind aufgrund des operativen Engagements oft nicht in der Lage, alle relevanten Informationen zu evaluieren und gegeneinander abzuwiegen. Oft werden projektbezogen Mitarbeiter eingebunden, die sich genauso wenig auskennen. Somit bietet die Einbindung eines weiteren Akteurs mit immobilienwirtschaftlichem Fachwissen zusätzlich eine operative Entlastung.

⁹⁰⁹ Gerade zu dem Informationsverhalten und der Erfahrung in der Anmietung in kleinen, oft neugegründeten Unternehmen läuft derzeit eine Untersuchung, die diese Einschätzungen teilt. Vgl. Hughes (2007), S. 13.

Fallstudie B: Großflächige Anmietungen internationaler Partnerschaften

Bei diesen Unternehmen fanden sich vornehmlich großflächige Anmietungen oft internationaler Unternehmen, die in der Regel partnerschaftlich strukturiert waren und meist nur ein niedriges Einflussniveau der Immobilienverantwortlichen aufwiesen.

- Diese Unternehmen sollten ebenfalls eine Unterstützung und Strukturierung des Anmietungsprozesses suchen. Das *Renting Center* ist idealerweise auch mit externen Dienstleistern zu besetzen, denen eine gewisse Entscheidungskompetenz zugebilligt werden sollte – vor allem, wenn sich intern keine einvernehmliche Lösung abzeichnet.
- Durch eine – zumindest teilweise – Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in der Anmietung auf externe Berater können unternehmensinterne Einigungsprozesse entspannt und entpolitisiert werden.
- Die partnerschaftliche Struktur mit einer Vielzahl von Entscheidern kann ansonsten dazu führen, dass diese Prozesse zum einen ziellos und zum anderen langwierig werden.
- Existieren in diesen Unternehmen mit weitreichenden gemeinschaftlichen Entscheidungen unternehmensinterne Immobilienverantwortliche, sollten diese in ihrer Unabhängigkeit gestärkt werden.
- Durch die Vielzahl an *Entscheidern* und zur Wahrung der Motivation der hochqualifizierten Arbeitskräfte in Partnerschaften sollten die Bedürfnisse der *Nutzer* eine hohe Priorität erhalten und entsprechend strukturiert integriert werden.
- Vor Beginn des Prozesses sollte sich die Gesamtheit der *Entscheider* auf die wesentlichen Anforderungen einigen, auf denen der Entscheidungsprozess basieren soll, und an diesen Kriterien festhalten.
- Ist die Abwägung und das Priorisieren der Anforderungen im Unternehmen nicht vorgenommen worden, überlässt man zwangsläufig einen Teil des Einigungsprozesses politischen Auseinandersetzungen, die oft individuelle Interessen repräsentieren.

Fallstudie C: Großunternehmen mit hohem Einfluss des Immobilienverantwortlichen

Bei diesen Großunternehmen verfügte der Immobilienverantwortliche zumeist über einen sehr großen Einfluss. Die Entscheidungs Zentralität war sehr hoch ausgeprägt und zeigte sich zusätzlich in der Zustimmungspflicht der Unternehmensführung.

- Bedingt durch die kumulierte Erfahrung können Akteure aus dem Corporate Real Estate Management die benötigten Informationen für die zu treffende Entscheidung gezielter abfragen.
- Um eine gute Struktur und Nachvollziehbarkeit der Anmietungsprozesse zu gewährleisten, sollte das Corporate Real Estate Management als Anmietungsfunktion in diesen Unternehmen möglichst unabhängig arbeiten können.
- Je stärker die Unterstützung durch die Unternehmensführung ausfällt, desto mehr Autorität erhalten die Verantwortlichen, sich – falls notwendig – in der Anmietung gegen die Interessen der Vertreter des Kerngeschäfts zu stellen.
- Die verschiedenen Anforderungen der Nutzergruppen sind mit diesen zu erarbeiten, jedoch sollten die einmal festgelegten Kriterien nicht kontinuierlich angepasst werden müssen, um individuell präferierte Büroimmobilien durchzusetzen.
- Die Prozesse und Notwendigkeiten der Nutzer sollten in jedem Fall bei der Anmietungsentscheidung gehört und, wo möglich, berücksichtigt werden. Je ausgedehnter das Mitspracherecht der Nutzer ausfällt, desto mehr Zeit wird der Prozess in Anspruch nehmen.
- Dies muss nicht bedeuten, dass das Ergebnis schlussendlich besser ist. Es ist vielmehr eine Frage der Unternehmenskultur, wie viel Einfluss der Mitarbeiter auf der Seite des Geschäftsbereichs auf die Bewertung der Büroimmobilien hat.
- Insbesondere in international operierenden Unternehmen sollte sowohl auf landeskulturelle Unterschiede als auch auf gesonderte Anforderungen bestimmter Geschäftseinheiten eingegangen werden.

Fallstudie D: Mittelgroße Unternehmen mit schwacher Beteiligung des Immobilienverantwortlichen

Diese Unternehmen besaßen meist eine mittlere Größe und eine lediglich schwach ausgeprägte Entscheidungszenralität. Meist wurde nicht auf einen Immobilienverantwortlichen zurückgegriffen, in den gegenläufigen Fällen bestand jedoch nur ein geringer Einfluss.

- Generell sollten sich diese Unternehmen vor allem aufgrund ihrer Mittellage in Fragen der immobilienwirtschaftlichen Professionalisierung vermehrt für diese Themen sensibilisieren lassen.
- Unternehmen dieser Größe sind oft für einen fest etablierten Immobilienverantwortlichen zu klein, aber gleichzeitig zu groß, um den Entscheidungsprozess ohne die nötigen Vorgaben zu absolvieren. Daher sollten flexible und fixe Elemente der Organisation der Anmietung zu Grunde liegen.
- Die Unternehmensführung könnte dazu entweder einen Standardprozess als Leitlinie definieren und die Organisation der Verantwortlichkeiten flexibel lassen oder ein Projektteam bilden, das sich in regelmäßigen Abständen mit den immobilienbezogenen Problemstellungen auseinandersetzt.
- Die zumindest im Unternehmen rudimentär existierenden Erfahrungswerte in der Anmietung sollten besser durch internen Wissenstransfer oder Projektverantwortung genutzt werden.
- Aufgrund der Unternehmensgröße sind die für die Anmietung verantwortlichen Personen oft von der Entscheidung betroffen, was die Unabhängigkeit der Entscheidung sicherlich beeinflussen wird.

Fallübergreifende Handlungsoptionen

- Es wird oftmals versucht, Emotionen bzw. individuelle Präferenzen mit Sachargumenten in den unternehmensinternen Diskussionen zu belegen. Daher sind die Argumente in ihrer Stichhaltigkeit und Plausibilität zu überprüfen.
- Generell ist es aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen ratsam, sich Fachwissen für die Anmietung zu besorgen, um ein Bewertungssystem abzuleiten und anzuwenden. Diese Funktion kann von einem unternehmensinternen Immobilienverantwortlichen oder externen Berater wahrgenommen werden.

- Anmietende Unternehmen müssen verstehen, dass die Einbeziehung der unterschiedlichen Einflüsse im Unternehmen – der Immobilien- und der Geschäftsseite – einer Wahl auf einem Kontinuum entspricht. Das eine Extrem stellt sich so dar, dass mehrere – wenn nicht alle – Mitglieder des *Renting Centers* zu Nutzern werden und deren Bedürfnisse durch eine dezentrale Entscheidungsfindung stark Berücksichtigung finden – eventuell, um auf lokale Besonderheiten einer Niederlassung einzugehen. Das Kontinuum steigert sich in Abstufungen bis zum anderen Extrem, an dem die Entscheidungsprozesse absolut zentralisiert sind und alle Anmietungen von einer zentralen Stabstelle Corporate Real Estate betreut werden. Der Vorteil liegt sicherlich in einer kriterienfokussierten, neutralen und raschen Abwägung der Immobilien. Nachteilig kann sich auswirken, dass der Entscheidungsprozess wenig sensibel für lokale Anforderungen gestaltet ist.
- Die Entscheidungsprozesse bei der Anmietung von Büroimmobilien unterscheiden sich nach den zuvor geschilderten organisationalen Parametern und Gestaltungsoptionen im Anmietungsprozess. Darüber hinaus lassen sich branchenbasierte Unterschiede vermuten, die jedoch nicht Gegenstand der Untersuchung waren. So lässt sich aufgrund der partnerschaftlichen Organisationsstruktur der Rückschluss ziehen, dass es sich um Beratungsgesellschaften im Bereich der Rechts-, Steuer- oder Unternehmensberatung handelt, während die sehr hierarchische Anordnung des Corporate Real Estate Managements in der Konzernstruktur auf ein gewachsenes Industrieunternehmen oder ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes schließen lässt.
- Unabhängig davon, wie die Unternehmen die Anmietungsprozesse intern gestalten und inwieweit sie Berater einschalten, müssen sie vor allem ein besseres Verständnis ihres Vertragspartners gewinnen, um seine Situation und davon abhängig seinen Verhandlungsrahmen abschätzen zu können.
- Oft ist es das intraorganisationale Umfeld des *Letting Centers*, welches das Verhalten in der Anmietung mitbestimmt. So unterscheiden sich die Vermieter nicht nur im Rahmen des Beziehungsmanagements, sondern auch in Bezug darauf, wie bspw. bei institutionellen Investoren die Anlagepolitik ausfällt. Dies umfasst Reportingpflichten an Anteilseigner und Kapitalgeber, die Anlageziele des Vermieters und die Flexibilität, die in den Verhandlungen mit Mietinteressenten im Hinblick auf Mietincentives gezeigt werden kann.

5.2.2 Perspektive des Letting Centers

Art und Zeitpunkt von Marketingaktivitäten

- Trotz steigender Bemühungen und der Zunahme von Marketingaktivitäten in der Immobilienwirtschaft⁹¹⁰ sind sich Vermieter immer noch nicht der Bedeutung der zielgerichteten Nutzung und vor allem des Timings von Marketingaktivitäten im Bezug auf die Ansprache potentieller Mietinteressenten bewusst.⁹¹¹
- Marketingaktivitäten müssen frühzeitig wahrgenommen werden⁹¹², um potentiellen Streuverlust in der Kommunikation durch die Einbeziehung weiterer Personen mit fortschreitendem Prozess⁹¹³ vorzubeugen und die Verantwortlichen in der Organisation leichter zu identifizieren und anzusprechen.
- Daher sind Angebote zu einem späteren Zeitpunkt schwerer durchsetzbar.

Gestaltung des Mietangebots und der Mietkonditionen

- In Organisationen stehen Anmietungsentscheidungen unter einer stärkeren Beobachtung als noch vor Jahren und müssen daher zwingend nachvollziehbar gehalten werden, um nicht in Rechtfertigungsdruck zu gelangen. Das verstärkt Tendenzen, eine Entscheidung herbeizuführen, die sich anhand des entwickelten unternehmensspezifischen Kriterienkatalogs belegen lässt.
- Es ist daher für die Mitglieder des *Renting Centers* unerlässlich, Informationen zu erhalten, die ihre Argumentation in der eigenen Unternehmung unterstützen.
- Fehlt diese Unterstützung, weichen sie auf die vermeintlich sichere oder besser dokumentierte Alternative aus, um sich nicht dem Risiko auszusetzen, Aussagen nicht adäquat belegen zu können.
- Es ist somit Aufgabe des *Letting Centers* dafür zu sorgen, dass die Mitglieder des *Renting Centers* mit den benötigten Informationen ausgestattet sind.
- Es verbleibt stets ein Spielraum in den Bewertungen der einzelnen Dimensionen eines mitunter verwendeten Bewertungsrasters. Bisweilen ergibt sich im *Renting Center* die Freiheit, nicht den Erstplatzierten bei wirtschaftlich vergleichbaren Ergebnissen wählen zu müssen. Dieser Spielraum dient als Einstiegsmöglich-

⁹¹⁰ Zur Initiative des Immobilien-Marketing-Awards vgl. Niederstadt (2007), S. 18f.

⁹¹¹ Vgl. dazu Bolliger/ Ruhstaller (2004), S. 96-98; mit Schwerpunkt Beziehungsmanagement vgl. Pfnür/ Herzog (2006), S. 41.

⁹¹² Zur Ausgestaltung der Marketingaktivitäten vgl. Brade (2001), S. 63-70.

⁹¹³ Vgl. Ghingold/ Wilson (1998), S. 103.

keit, den Zuschlag zu erhalten, wenn man es als Anbieter unter die letzten Alternativen geschafft hat, aber in der Gesamtbewertung nicht an der Spitze liegt.

- Entscheidend ist es, über ein Mitglied des *Renting Centers* bzw. über einen Vertreter der *anderen Parteien* den Stand der Einschätzung der eigenen Büroimmobilie im anmietenden Unternehmen zu erfahren.
- Ein entsprechend offenes Verhältnis zum Mietinteressenten kann dabei Möglichkeiten eröffnen, die eigene Immobilie innerhalb des Entscheidungsprozesses zu positionieren, ist aber keine notwendige Voraussetzung.
- Es ist anmietenden Unternehmen oft wichtig, wenn der Vermieter auf gewisse Incentivesregelungen eingeht, bei denen die Verantwortlichen im *Renting Center* in der unternehmensinternen Kommunikation ein Entgegenkommen benötigen. Dazu ist es notwendig, dass sich die Mitglieder des *Letting Centers* in die Situation der *Renting Center* Mitglieder hineinversetzen und die organisationalen Anforderungen einerseits, aber auch persönliche Anforderungen andererseits verstehen.
- Eine verlässliche, kontinuierliche Kommunikation verbessert die Vertrauensbasis, reduziert Unsicherheiten im Verlaufe des Anmietungsprozesses und erhöht somit die Anmietungswahrscheinlichkeit über ein besseres Verhältnis zum *Renting Center*.
- Solch positive Eindrücke sucht das anmietende Unternehmen, um Rückschlüsse auf die künftige Beziehung zu erhalten. Denn die empfundene Unsicherheit beim Abschluss eines Mietvertrages liegt in der langfristigen Bindung, die sich nicht nur als wirtschaftliche Verpflichtung, sondern auch als persönliches Miteinander äußert. Insbesondere gilt dies bei *Renting Center* Mitgliedern, die Anmietungen lediglich in großen zeitlichen Intervallen vornehmen.
- Der Großteil der Mietinteressenten ist vor allem daran interessiert, dass die Immobilie im Alltag funktioniert, um sich auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können. Die Nutzerinterviews belegen den Zusammenhang zwischen diesem Umstand und der Zufriedenheit des Mieters. Daher sollte sich der Vermieter nach der Zufriedenheit des Mieters mit den erbrachten Leistungen erkundigen.⁹¹⁴

⁹¹⁴ Zu weiteren Ausführung zu Mieterbindung und -management vgl. DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG (2003), S. 13.

Gestaltung der Interaktionen

- Die Erkenntnisse der Untersuchung zeigen, dass sich der Aufbau von Beziehungen im immobilienökonomischen Kontext als ungleich schwieriger präsentiert als in anderen Industriegüterbeziehungen.
- Ziel eines Vermieters sollte es sein, die Personen zu identifizieren, die in den Anmietungsprozess mittel- und unmittelbar involviert sind. Meist reicht es nicht aus, sich darüber zu informieren, wer die Anmietung letztlich entscheidet.
- Im Modell zum Anmietungsverhalten und den Fallstudien zeigt sich, dass eine Reihe von Personen die Entscheidungsprozesse bereits vor dem Zeitpunkt, zu dem die Entscheider einbezogen werden, in verschiedenen Rollen beeinflussen.
- Es ist somit notwendig, eventuelle Informationsgatekeeper zu identifizieren und zu umgehen, denn nicht alle Marketingkommunikation gelangt notwendigerweise zu dem intendierten Empfänger. Ebenso wichtig ist es, weitere *Beeinflusser* im *Renting Center* von der eigenen Immobilie zu überzeugen, die bei der organisationsinternen Diskussion positiv auf andere Mitglieder einwirken können.
- Dazu sollten die Informationsprozesse im Unternehmen, so weit möglich, nachvollzogen und neben den *Gatekeepern* weitere Personen in den Unternehmen angesprochen werden.⁹¹⁵
- Einen zusätzlichen Impuls in der unternehmensinternen Abwägung kann die Anmietungsentscheidung eines bedeutsamen Konkurrenten oder Kunden geben.
- Einige anmietende Unternehmen verhalten sich bewusst oder unbewusst emotional ansprechbar in ihrem Entscheidungsprozess. Auf eine eher emotionale bzw. eher rationale Mieteransprache muss sich das *Letting Center* einstellen.
- Die emotionale Ansprache des Kunden wirkt im organisationalen Zusammenhang nach Aussagen in den Fallstudien eingeschränkt. Nur wenn Leistungsdimensionen vergleichbar sind bzw. sich zumindest so darstellen lassen, können emotionale Komponenten eine individuelle Präferenz entstehen lassen und sind in der Lage, Einfluss auf den Prozess zu nehmen bzw. auf die Immobilie aufmerksam zu machen.
- Es lässt sich in einigen Fällen vermuten, dass Emotionen bzw. emotionale Präferenzen mit Sachargumenten vertreten wurden. Für das *Letting Center* bedeutet

⁹¹⁵ Vgl. Lau/ Razzaque/ Ong (2003), S. 95.

es, dass mit emotionalen Aspekten in der Gestaltung der Immobilie bzw. der Interaktion gearbeitet werden kann. Es müssen zusätzlich Sachargumente existieren, welche die Vorteilhaftigkeit dieser Büroimmobilie gegenüber den Alternativobjekten belegen.

- Es ist davon abzuraten, um jeden Preis ein gutes Verhältnis zu Mitgliedern des *Renting Centers* aufbauen zu wollen. Im Zweifel kann es diesen eher suspekt erscheinen und vielmehr das Gegenteil bewirken.
- Professionelles Verhalten, die Einhaltung von Zusagen, die Autorität, Zusagen zu treffen und die Fähigkeit, sich über die wechselseitigen Zielsetzungen für das Mietverhältnis zu verständigen, werden von den anmietenden Unternehmen jedoch als bedeutend angesehen.
- Es ist darüber hinaus ratsam, mehrere Personen seitens des *Letting Centers* mit dem anmietenden Unternehmen in Kontakt treten zu lassen, um den Mitgliedern des *Renting Centers* die Wahl des Kontaktpartners zu überlassen. Zugleich ist zu bedenken, dass die Mitglieder in *Renting* und *Letting Center* sich ebenfalls von der Position im Unternehmen ähneln sollten.
- Vermieter sollten sich darüber im Klaren sein, dass eine gute Kundenbeziehung in einem bestehenden Mietverhältnis den Mieter höchstens dazu bewegen kann, bis zu einem gewissen Grad über gewisse Nachteile hinwegzusehen.
- Aufgrund der zyklisch sich verändernden Marktkonditionen führt eine gute Kundenbeziehung in der Regel nicht zu einer dauerhaften wechselseitigen Abhängigkeit. Dies sollte bei den Bemühungen um den Mieter beachtet werden.
- Für einzelne großer Mieter und Vermieter bietet es sich an, in einer Kooperation bspw. in Form einer gewissen Gesamtmindestmietfläche deutschland- oder europaweit standortübergreifend zusammenarbeiten. Dadurch entstünden allein aufgrund von Größeneffekten wechselseitige Abhängigkeiten, die zugleich gegenseitig eine bestimmte Flexibilität und Sicherheit böten, die kleinteilige, standortbezogene Vermietungen nicht ermöglichen.
- Folgen Vermieter einem solchen Schritt in die Richtung eines Key Account Managements in Mietbeziehungen, sollten sie sich letztlich so aufstellen, wie man-

che *Renting Center*, zumindest in Unternehmen mit institutionalisiertem Corporate Real Estate Management schon organisiert sind.

5.2.3 Perspektive der anderen Parteien

Die anderen Parteien werden in dem geschilderten Zusammenhang kurz dargestellt, um die Eigenständigkeit als Einflussfaktor, aber auch das Eigeninteresse zu unterstreichen. Architekten, Juristen, technische Planer und Organisationsberater kommen in der Regel für eine der beiden Vertragsparteien zum Einsatz und werden sich demzufolge darum bemühen, die Aktivitäten des *Renting* bzw. *Letting Centers* zu optimieren.

- Die anderen Parteien sollten sich darüber bewusst sein, stets hinzugezogen zu werden, um die fehlenden unternehmensinternen Kompetenzen und das vorhandene Gefälle im Fachwissen auszugleichen. Erst somit ermöglichen sie einen fachlichen Dialog zwischen *Renting* und *Letting Center* auf gleicher Augenhöhe.
- Alle Bemühungen der genannten Dienstleister sollten darauf ausgerichtet sein, im Interesse ihrer Kunden den Anmietungsprozess optimal zu gestalten und Streitpunkte durch Kompromissvorschläge als eine Art Mediator zu lösen, anstatt sich stur auf den Standpunkt der zu vertretenden Seite zu stellen. Dies gilt insbesondere für die erfolgsunabhängigen Honorarempfänger.
- Besonders verantwortungsvoll sollten die *anderen Parteien* als Dienstleister mit dieser Aufgabe umgehen, wenn es zu der Situation kommt, dass die Partei, die ihre Leistungen vergütet, nicht der Empfänger der Dienstleistung ist. Denn in diesen Fällen begeben sie sich in die Zwangslage, Empfehlungen sowohl dem *Letting* als auch dem *Renting Center* gegenüber auf die jeweils individuellen Zielsetzungen hin erläutern zu müssen.

Vorheriges gilt natürlich auch für den Makler, wenngleich aufgrund seiner grundsätzlichen Erfolgsabhängigkeit mit Einschränkungen. Davon losgelöst gilt für ihn noch zusätzlich:

- Dem Makler wird nicht nur die meiste Aufmerksamkeit der Parteien zuteil, sondern ihm kommt auch der meiste Einfluss auf das Zustandekommen des Mietvertrags zu. Er hat damit gewissenhaft umzugehen. Das betrifft jedoch weniger die untersuchten Märkte, da sie eine hohe Professionalität aufweisen.

- Der Makler zeigt eine bei Weitem größere Professionalität, indem er – trotz des Interesses sich eine Provision zu sichern – dem Mietinteressenten nicht das gesamte Portfolio potentieller Mietflächen unterbreitet, sondern anfangs mehr Zeit in die Analyse der offen kommunizierten und eventuell verdeckt dahinter stehenden Anforderungen an die Büroimmobilie verwendet. Werden die Bedürfnisse des anmietenden Unternehmens adäquat in den Exposees abgebildet und ein Mietvertrag erfolgreich abgeschlossen, lohnt es sich für den Makler nicht nur kurzfristig. Denn bei neuem Vermittlungsbedarf werden sich beiden Parteien vermutlich an den gleichen Makler wenden und diese Wahrscheinlichkeit erhöht sich in Anbetracht immer kürzerer Mietvertragslaufzeiten.
- Unabhängig von den geäußerten Bedenken im Hinblick auf der Immobilienwirtschaft inhärente Schwierigkeiten, Beziehungen in der Anmietung langfristig aufzubauen, sollten Makler, als Partei mit natürlich berechtigten Eigeninteressen, bedenken, welche Auswirkungen ihre Aktivitäten nicht nur für das Geschäft ihrer Kunden, sondern auch für die Entwicklung des eigenen Unternehmens haben. Abzuwarten bleibt, ob eine zunehmende Entlohnung der Makler auf Basis von Tenant bzw. Landlord Representation oder anderer Formen der Beratung die Fokussierung auf die Transaktion abmildern wird.

6 Abschließende Betrachtungen

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die in Theorie und Praxis lediglich ungenügend vorhandenen Kenntnisse über das Verhalten der Unternehmen in der Anmietung von Büroimmobilien stellten den Ausgangspunkt dieser Arbeit dar. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, lag die wesentliche Zielsetzung darin, aus den bekannten Ansätzen zu Entscheidungsprozessen in Unternehmen ein Modell zu entwickeln, mit dem die Einflüsse auf das Entscheidungsverhalten bei der Anmietung von Büroimmobilien aufgezeigt werden. Als Forschungsfrage galt es nicht nur zu beantworten, wie ein solches Modell aussehen könnte, sondern auch, wie und worin sich die Entscheidungsprozesse in der Praxis unterscheiden.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eingangs zunächst die verhaltenswissenschaftliche Grundlage dieser Untersuchung aufgezeigt, indem erläutert wurde, inwieweit die Behavioral Real Estate unlängst realitätsgetreuere Annahmen trifft als die klassische Immobilienökonomie. Zur weiteren Unterstützung wurde der soziologische Ansatz des symbolischen Interaktionismus in seiner Anwendung auf wirtschaftliche Interaktionen vorgestellt. Die so konzipierte, theoretische Basis leitete die weiterführende Untersuchung mit dem Ziel, die Anmietungsprozesse in den Unternehmen zu verstehen und führte ebenfalls dazu, dass sich die Arbeit forschungsmethodisch der qualitativen Sozialforschung zuordnen lässt. Mit dieser Methodik wurde zuerst ein theoretischer Bezugsrahmen der Anmietung von Büroimmobilien aufgebaut, der unter Verwendung der Erkenntnisse aus den Fallstudien zu einem theoretischen Modell weiterentwickelt wurde.

Neben der Erklärung des Anmietungsverhaltens der Unternehmen aus Sicht des *Letting Centers* lassen sich die Ergebnisse dieser Arbeit darüber hinaus dazu nutzen, aus Sicht des *Renting Centers* zur Optimierung der unternehmensinternen Prozesse herangezogen zu werden. Mit der vorliegenden Untersuchung ist ebenso ein abweichendes Verständnis von Immobilienmarketing verbunden, das vor allem die Bedürfnisse des Kunden und die Interaktion mit ihm vor dem Hintergrund organisationaler Beschaffungsentscheidungen betont. Verstanden als Produktivitätsfaktor im Leistungserstellungsprozess der Unternehmen, erhält die Büroimmobilie den Wert eines Industrieguts und wird demzufolge in den Vermarktungsprozessen mit den vorhandenen Modellen und Erklärungsansätzen des Industriegütermarketings analysiert.

Gleichwohl muss berücksichtigt werden, dass sowohl die besonderen Gutseigenschaften der Immobilie, als auch die unterschiedliche Funktionsweise von Immobilienmärkten im Vergleich zu anderen Industriegütern Abweichungen in der Behandlung des Untersuchungsgegenstands erfordern. Solche Abweichungen ergaben sich in der Untersuchung bezüglich der Umsetzbarkeit ähnlich kooperativer Geschäftsbeziehungen in der Vermietung von Büroimmobilien wie in anderen Industrien. Es lässt sich festhalten, dass die gegenseitigen Abhängigkeiten, die durch einen Mietvertrag geschaffen werden, wahrscheinlich nicht stark genug sind, um nicht bei einem vorteilhaften Angebot eines anderen Vertragspartners dieses anzunehmen. Eine potenzielle Ausnahme wurde in der Bündelung mehrerer Mietverhältnisse im Rahmen einer Art Key Account Management gesehen.⁹¹⁶ Diese Option steht allerdings nur Vermietern mit einigen Büroimmobilien an verschiedenen Standorten und Mietern mit Niederlassungen in mehreren Städten offen.

Aus einem Überblick der immobilienökonomischen Literatur, in dem Bezug auf die Entscheidungsfindung bei immobilienwirtschaftlichen Beschaffungen genommen wurde, ließ sich der derzeitige Stand der Forschung aufzeigen, der vor allem in Fragen der Bereitstellungsalternative Miete Erklärungsbedarf zeigte. Zugleich wurden die Marktgegebenheiten und Rahmenbedingungen sowie die Institutionen und Interaktionen in der Anmietung diskutiert, um die Voraussetzungen für die Anwendung der Erklärungsansätze des Industriegütermarketings zu schaffen. Im Zentrum der Entscheidungsprozesse in anmietenden Unternehmen steht der Erklärungsansatz des *Renting Centers* als die Einheit im Unternehmen, die eine Anmietung vornimmt. Nach der Vorstellung der Totalmodelle und Partialanalysen wurde ein theoretischer Bezugsrahmen zum Anmietungsverhalten der Unternehmen entwickelt. Im Gegensatz zu den existierenden Modellen wurden die Interaktionen mit anderen Akteuren in der Anmietung mit einbezogen. Damit wurde vor allem der besonderen Bedeutung anderer Marktteilnehmer in der Anmietung, wie Maklern und anderen beratenden Dienstleistern, Rechnung getragen. Die Analyse des Kundenverhaltens kann bei derart intensiven Kontakten zwischen den einzelnen Parteien nicht ohne die Berücksichtigung wechselseitiger Einflussnahme erfolgen.

⁹¹⁶ Ein Praxisbeispiel zum Key Account Management entstammt dem Vorgehen im Mieter- und Servicemanagement der DIFA. Vgl. DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG (2003), S. 13.

In den Fallstudien wurden die Interviews mit den anmietenden Unternehmen zunächst in typischen Fällen zusammengefasst und die Systematik des Vorgehens bei Anmietungsentscheidungen vorgetragen und mit Erkenntnissen aus den geführten Experteninterviews als Drittperspektive ergänzt. Eventuell divergierendes Verhalten innerhalb einer Gruppe wurde im unternehmensindividuellen Kontext erklärt. Die Zusammenfassung der Fälle basierte auf einer Clusteranalyse, die anhand von sieben Kriterien mit Bezug auf das Unternehmen (z.B. Unternehmensgröße oder Marktreichweite) und das Entscheidungsverhalten (z.B. Entscheidungszentralität und Einfluss des Immobilienverantwortlichen) vorgenommen wurde. Nach der Vorstellung der vier verschiedenen Fallstudien bezogen sich die übergreifenden Erkenntnisse der Fallstudien besonders auf die Punkte, in denen sich Fälle unterschieden. So ließen sich unterschiedliche Einflussniveaus der verschiedenen Akteure im *Renting Center* jenseits des individuellen Charakters durch die organisationale Struktur des Beschaffungsprozesses ableiten.

Die Ergebnisse der Fallstudien wurden genutzt, um den vorher aufgestellten theoretischen Bezugsrahmen in ein theoretisches Modell zum Anmietungsverhalten der Unternehmen weiterzuentwickeln. Dabei waren zwei Dimensionen mit unterschiedlichen Einflussfaktoren zu trennen: die prozessbezogene Komponente und die interaktionsbezogene Komponente des Anmietungsverhaltens. Die prozessbezogene Komponente umfasste die Einflüsse, die sich von dem Entscheidungsprozess und der Struktur seiner Phasen auf die Anmietungsentscheidung auswirkten und zeigte, dass Aktivitäten und Entscheidungen, die in einer frühen Phase getroffen wurden, schon zu diesem Zeitpunkt das Ergebnis des Anmietungsprozesses mit beeinflussten. Zu den prozessualen Aspekten zählten ebenso die Ausgestaltungsdimensionen der Anmietung, die sich auf die Gestaltung des Prozesses verkürzend und verlängernd auswirken können.

Die interaktionsbezogene Komponente bezog sich auf die zahlreichen Beziehungen, die zwischen den einzelnen Akteuren in der Anmietung, den von ihnen vertretenen Organisationen sowie der allgemeinen wirtschaftlichen Lage und der Situation auf dem Mietmarkt existieren. Am Beispiel sich verändernder Marktkonditionen, der Auswirkungen von unternehmensinternen Anmietungsvorgaben oder der rückwirkenden Effekte der Anlagepolitik eines Investors auf die Flexibilität in der Vermietung lässt sich rasch nachvollziehen, dass sich nicht nur aus den Interaktionen zwischen *Renting Center*, *Letting Center* und anderen Parteien in der Anmietung erheblicher Einfluss auf das Anmietungsverhalten der Unternehmen ergibt.

Die Erkenntnisse zu den einzelnen Elementen des Modells zum Anmietungsverhalten werden anhand von Thesen skizziert. Darüber hinaus können die Thesen als Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen zu den Entscheidungsprozessen anmietender Unternehmen dienen. Der im Vorfeld der Untersuchung formulierte theoretische Bezugsrahmen spiegelte sich mit leichten Abweichungen in den Fallstudien und den daraus abgeleiteten Thesen wieder. Dieser Rückhalt ermöglicht eine zusätzliche Validierung in Form eines Modells zum Anmietungsverhalten von Unternehmen.

Für die praktische Umsetzung wurden entsprechende Handlungsoptionen abgeleitet. Dabei wurde jeweils die Perspektive des *Letting Centers* und des *Renting Centers* getrennt voneinander betrachtet und auf eventuell abweichende Rahmenbedingungen eingegangen sowie aufgezeigt, wie eine Reaktion darauf aussehen könnte.

6.2 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

Zur weiteren Entwicklung der Forschung auf dem Gebiet des Immobilienmarketings einerseits und der Behavioral Real Estate andererseits soll der Forschungsbeitrag kurz reflektiert werden, bevor ein Ausblick auf weitere Forschungsfelder gegeben wird.

Das Entscheidungsverhalten von Unternehmen wird erstmals umfassend und theoriegeleitet erforscht und in einem Modell zu Prozessen und Interaktionen in der Anmietung von Büroimmobilien abgebildet. Damit werden die Einflüsse und Vorgaben, die in dem Wechselspiel organisationaler Anforderungen und individueller Präferenzen stehen, offengelegt und es wird davon Abstand genommen, die Anmietung von Büroimmobilien stets an klar formulierten Kriterien abzuleiten. Insbesondere diese Feststellung unterstützt die Annahmen der Behavioral Real Estate, die zu ergründen sucht, welche Motive hinter den täglichen Entscheidungen immobilienwirtschaftlicher Akteure stehen.

Die Erforschung dieser Motive und die Erklärung der Wirkungszusammenhänge sind jedoch nicht nur aufwändig, sondern auch schwer zu ergründen. Es war jedoch möglich, die entscheidenden Faktoren des Anmietungsverhaltens zu identifizieren. Wünschenswert wäre im Zuge der weiteren Sicherung der gewonnenen Erkenntnisse, diese Zusammenhänge weiter zu operationalisieren und zu prognostizieren. Ansätze zur weiteren Erforschung einzelner Teilbereiche oder zur Umsetzung des gesamten Anmietungsver-

haltens ergeben sich aus einem Teil der schon geleisteten Forschungsbeiträge. Die Erhebungen können auf den in dieser Arbeit entwickelten Thesen zu den Entscheidungsprozessen in der Anmietung aufbauen.

Für die Umsetzung von Marketingaktivitäten in der Praxis wird stets nach Kriterien für eine Segmentierung der Kunden in der Anmietung gesucht. Oft kommen die Anbieter auf branchenübergreifende Anforderungen an die Büroimmobilie zurück. Die in den Fallstudien gezeigten Unterschiede im Anmietungsverhalten der Unternehmen zeigen jedoch das Potenzial, eine Marktsegmentierung durchzuführen, die auf der Struktur des Nachfrageprozesses⁹¹⁷ beruht. Die daraus resultierenden Vorteile sind in der zeitlichen Abstimmung der Marketingmaßnahmen zu sehen sowie in der Fokussierung auf ähnliche Zielpersonen im *Renting Center*, die aufgrund ähnlicher Entscheidungsprozesse zeitgleich hohen Einfluss auf die Anmietungsentscheidung ausüben.

Ein weiterer Bereich, der Forschungsbedarf aufweist, ist sicherlich die Gestaltung der Kundenbeziehungen in der Anmietung. Es müssen Möglichkeiten erarbeitet werden, die in dieser Arbeit aufgezeigten Schwierigkeiten der Etablierung nachhaltiger Kundenbeziehungen zu verringern. Diese Ansätze reichen von der ersten Kontaktaufnahme über die weiteren Interaktionen im Verlauf der Angebotsprüfung bis zu den Verhandlungen im Falle einer Neuanmietung und erstrecken sich zudem über die Gestaltung der Kundenbeziehung in einem bereits geschlossenen Mietverhältnis, sodass ein für das anmietende Unternehmen wahrnehmbarer Vorteil entsteht.

Die in dieser Arbeit erfolgte Clusterung von anmietenden Unternehmen und das geschaffene Verständnis für die Funktionsweise von Anmietungsentscheidungen durch die Einführung des *Renting Centers* ermöglichen einen von dem bisherigen Vorgehen abweichenden Ansatz in der Vermarktung von Büroimmobilien. Auf Basis der gefundenen Zusammenhänge in den Clustern ist es wichtig, dass nachfolgende Untersuchungen versuchen, weitere Unterschiede in den Anmietungsprozessen der Unternehmen herauszuarbeiten. So wäre es untersuchenswert, ob sich nicht doch – neben den gefundenen organisationalen Determinanten – ein Branchenunterschied im Entscheidungsverhalten der Unternehmen feststellen lässt, wie er in der Praxis oft gesehen wird.

⁹¹⁷ Vgl. Choffray/ Lilien (1980b), S. 331-333.

Es bedarf noch zusätzliche Forschung bei der weiteren Entwicklung des Markts in der Beratung von anmietenden Unternehmen bezüglich der Vorteilhaftigkeit eines eigenen Corporate Real Estate Managements oder einer vermehrten Inanspruchnahme von Dienstleistungen wie Tenant Representation. Diese Frage wird vornehmlich damit verbunden sein, ob und in welcher Geschwindigkeit die Professionalisierung der Anmietungsentscheidung voranschreitet. Bei dieser Frage bieten sich wiederum Anknüpfungspunkte zu Forschungsbestrebungen aus anderen Immobilienarten. So vermögen die gewonnenen Erkenntnisse mitunter Beziehungen zu Fragestellungen aus Anmietungsentscheidungen bei Logistik- oder Einzelhandelsimmobilien herzustellen und die Forschungserkenntnisse wechselseitig voranzubringen. Zuletzt liegt weiterer Forschungsbedarf darin zu untersuchen, ob die gefundenen Zusammenhänge nicht ebenfalls Rückschlüsse auf das Entscheidungsverhalten von Immobilienkäufern und -verkäufern zulassen und inwieweit es von dem gezeigten Anmietungsverhalten abweicht.

Die in dieser Arbeit erforschten Entscheidungsprozesse in der Anmietung von Büroimmobilien und das daraus abgeleitete Modell zum Anmietungsverhalten von Unternehmen ermöglichen eine Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand aus einer vollkommen neuen Perspektive. Jedoch benötigt die immobilienökonomische Forschung zusätzliche wissenschaftliche Beiträge, die sich thematisch mit dem jungen Forschungsbereich der Behavioral Real Estate und seinen Implikationen für Forschung und Praxis auseinandersetzen.

Literaturverzeichnis

Abel, John (1994): What Tenants Want and What They Will Not Compromise on When Looking for New Premises: Considerations Influencing Relocation, in: Property Management, Jg. 12, Nr. 1, 1994, S. 28-30.

Abels, Heinz (2007a): Einführung in die Soziologie: Bd. 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft, in: Abels, Heinz et al. (Hrsg.): Hagener Studentexte zur Soziologie, 3., Aufl., Wiesbaden 2007.

Abels, Heinz (2007b): Interaktion, Identität, Präsentation: Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie, in: Abels, Heinz et al. (Hrsg.): Hagener Studentexte zur Soziologie, 4., Aufl., Wiesbaden 2007.

Adam, Dietrich (1996): Planung und Entscheidung: Modelle, Ziele, Methoden, 4., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Aufl., Wiesbaden 1996.

Adler, Jost (2003): Anbieter- und Vertragstypenwechsel: Eine nachfrageorientierte Analyse auf der Basis der Neuen Institutionenökonomik, in: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 319, Habil., Wiesbaden 2003.

Aengevelt, Lutz W. (1997): Verkaufs-Management für Immobilien, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Management, Landsberg 1997, S. 461-476.

Aengevelt, Lutz W. (1994): Vermittlung von Gewerbe-Immobilien, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6., überarb. und erw. Aufl., Landsberg 1994, S. 623-655.

Aengevelt, Lutz W./ Aengevelt, Wulf O. (2001): Strategische Betrachtung und konsequente Umsetzung der Konditionen- und Vertriebspolitik, in: Schulte, Karl-Werner/Brade, Kerstin H. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, Köln 2001, S. 451-485.

Alexander, Alan A./ Muhlebach, Richard F. (1990): Managing and Leasing Commercial Properties, New York et al. 1990.

Andersen, Poul H./ Kumar, Rajesh (2006): Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads, in: Industrial Marketing Management, Jg. 35, Nr. 4, 2006, S. 522-535.

-
- Anderson, Erin/ Chu, Wujin/ Weitz, Barton (1987):** Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. in: Journal of Marketing, Jg. 51, Nr. 3, Juli 1987, S. 71-86.
- Anderson, James C./ Narus, James A. (1999):** Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value, Upper Saddle River 1999.
- Anderson, Paul F./ Chambers, Terry M. (1985):** A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior, in: Journal of Marketing, Jg. 49, Nr. 2, Frühjahr 1985, S. 7-23.
- Apfelthaler, Gerhard (1998):** Interkulturelles Management als Soziales Handeln, in: Topritzhof, Edgar (Hrsg.): Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, Diss., Wien 1998.
- Apgar, Sandy/ Stengel, Rüdiger von (2003):** Corporate Real Estate: Vom Kostenfaktor zum Ertragsbringer, in: Immobilien Zeitung, Nr. 16, 31.07.2003, S. 17.
- Archer, Wayne R./ Smith, Marc T. (2003):** Explaining Location Patterns of Suburban Offices, in: Real Estate Economics, Jg. 31, Nr. 2, 2003, S. 139-164.
- Arnold, Martin P./ Wagner, Thomas (2007):** Die kapitalisierte Immobilie, in: Immobilienwirtschaft, Nr. 3, 2007, S. 34-36.
- Assael, Henry (2004):** Consumer Behavior: A Strategic Approach, Boston/ New York 2004.
- Atherton, Elizabeth/ French, Nick/ Gabrielli, Laura (2004):** Decision Theory and Real Estate Development: A Note on Uncertainty, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Department of Real Estate & Planning, The University of Reading Business School, Reading 2004.
- Athenstaedt, Ursula/ Lange, Paul A.M. van/ Rusbult, Caryl E. (2006):** Soziale Interdependenz, in: Bierhoff, Hans-Werner/ Frey, Dieter (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie, Göttingen et al. 2006, S. 479-485.
- Atteslander, Peter (2006):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 11., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin 2006.

Aufderheide, Detlef (2004): Institutionenökonomische Fundierung des Industriegütermarketing. in: Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen, Wiesbaden 2004, S. 49-78.

Autschbach, Jörg (1997): Internationale Standortwahl: Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa. Diss., Wiesbaden 1997.

Backhaus, Klaus (1997): Industriegütermarketing, 5., erw. und überarb. Aufl., München 1997.

Backhaus, Klaus (1992): Investitionsgüter-Marketing: Theorieleses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 44, Nr. 9, 1992, S. 771-791.

Backhaus, Klaus (1983): Der entscheidungs- und verhaltensorientierte Ansatz in der Investitionsgüter-Werbung, in: Rost, Dankwart/ Strothmann, Karl-Heinz (Hrsg.): Handbuch für Investitionsgüter, Wiesbaden 1983, S. 41-64.

Backhaus, Klaus/ Aufderheide, Detlef/ Späth, Georg-Michael (1994): Marketing für Systemtechnologien: Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes, Stuttgart 1994.

Backhaus, Klaus/ Bauer, Matthias (2000): The Impact of Critical Incidents on Customer Satisfaction in Business-to-Business Relationships, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Jg. 8, Nr. 1, 2000, S. 25-54.

Backhaus, Klaus/ Bonus, Tizian/ Sabel, Tatjana (2004): Industriegütermarketing im Spiegel der internationalen Lehrbuchliteratur, in: Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen, Wiesbaden 2004, S. 23-46.

Backhaus, Klaus/ Büschken, Joachim (1999): The Paradox of Unsatisfying but Stable Relationships: A Look at German Car Suppliers, in: Journal of Business Research, Jg. 46, Nr. 3, 1999, S. 245-257.

Backhaus, Klaus/ Erichson, Bernd/ Plinke, Wulff/ Weiber, Rolf (2006): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientiert Einführung, 11., überarb. Aufl., Berlin/ Heidelberg/ New York 2006.

Backhaus, Klaus/ Günter, Bernd (1976): A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 5, Nr. 5, 1976, S. 255-270.

Backhaus, Klaus/ Koch, Franz-Karl (1985): Behavioral Industrial Marketing Research in Germany and the United States: A Comparison, in: *Journal of Business Research*, Jg. 13, Nr. 5, 1985, S. 375-382.

Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (2007): *Industriegütermarketing*, 8., vollst. neu bearb. Aufl., München 2007.

Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (2004): Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien. Instrumente. Anwendungen*, Wiesbaden 2004, S. 3-21.

Bamberg, Günter/ Coenenberg, Adolf G. (2006): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*, 13., überarb. Aufl., München 2006.

Bänsch, Axel (2002): *Käuferverhalten*, 9., durchges. und erg. Aufl., München/ Wien 2002.

Bartholomäi, Reinhard (2006): Die Miete, in: Lindner-Figura, Jan/ Oprée, Frank/ Stellmann, Frank (Hrsg.): *Geschäftsraummiete*, München 2006, S. 283-330.

Baryla, Edward A./ Zumpano, Leonard V. (1995): Buyer Search Duration in the Residential Real Estate Market: The Role of the Real Estate Agent, in: *Journal of Real Estate Research*, Jg. 10, Nr. 1, 1995, S. 1-13.

Bastian, Antje (1999): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren: Ansätze zur kundengerichteten Profilierung, in: Benkenstein, Martin (Hrsg.): *Marketing und Innovationsmanagement*, Diss., Wiesbaden 1999.

Battenfeld, Dirk (2005): Delegation oder Zentralisation von Entscheidungskompetenzen: Erkenntnisfortschritte durch neue Verhaltensannahmen in der entscheidungstheoretischen Forschung?, in: Olbrich, Rainer (Hrsg.): *Marketing. Handel und Management*, Bd. 3, Habil., Lohmar/ Köln 2005.

Bauer, Wilhelm/ Hofmann, Jens (2003): "Klassifikationsschema Büro": Nutzertypen als Grundlage für eine tätigkeits- und nutzerorientierte Bürogestaltung: *Management Summary*, Stuttgart 2003.

Bauer, Wilhelm/ Rief, Stefan/ Bone-Winkel, Stephan/ Pfeffer, Tobias/ Hülksen, Andreas (2007): Hauskauf mit System: Mithilfe einer internet-basierten Plattform sollen sich Immobilieninteressierte leichter für ein Objekt entscheiden können, Immobilienwirtschaft, Nr. 6, 2007, S. 52-53.

Baumgart, Franzjörg (2004): Sozialisation durch symbolische Interaktion, in: Baumgart, Franzjörg (Hrsg.): Theorien der Sozialisation: Erläuterungen, Texte, Arbeitsaufgaben, Bad Heilbrunn 2004, S. 119-125.

Beck, Alexandra (2004): Die Einkaufsstättenwahl von Konsumenten unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten: Theoretische Grundlegung und empirische Überprüfung mittels der adaptiven Conjoint-Analyse, Diss., Passau 2004.

Beck, Dieter (2001): Sozialpsychologie kollektiver Entscheidungen: Ein interaktionsanalytischer Zugang, Wiesbaden 2001.

Becker, Albrecht (1996): Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse: Ein struktionstheoretisches Konzept, Wiesbaden 1996.

Beenen, Ingo (2006): Corporate Real Estate Management, Vorlesungsskript, Kontaktstudium Immobilienökonomie, ebs Immobilienakademie, 17.06.2006, Essen 2006.

Bellizzi, Joseph A./ McVey, Philip (1983): How Valid Is the Buygrid Model?, in: Industrial Marketing Management, Jg. 12, Nr. 1, 1983, S. 57-62.

Bellizzi, Joseph A./ Walter, C. K. (1980): Purchasing Agents' Influence in the Buying Process, in: Industrial Marketing Management, Jg. 9, Nr. 2, 1980, S. 137-141.

Benkenstein, Martin (2001): Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Einführung, Wiesbaden 2001.

Bevan, Owen A. (1991): Marketing and Property People, London 1991.

Beyeler, Daniel (2003): Rituale im Wandel: Zur Bedeutung eines ritualbewussten Managements in tief greifenden Veränderungsprozessen von Organisationen, Diss., Bamberg 2003.

Beyerle, Thomas (2005): Der Markt für Büroimmobilien, in: Kippes, Stephan/ Sailer, Erwin (Hrsg.): Immobilienmanagement: Handbuch für professionelle Immobilienbetreuung und Vermögensverwaltung, Stuttgart et al. 2005, S. 34-39.

Beyerle, Thomas (2004): What are future-oriented office concepts?: Pursuit of a phantom, Conference Paper, 11th Annual European Real Estate Society Conference, Milan 2004.

Black, Roy T/ Brown, M. Gordon/ Diaz, Julian III/ Gibler, Karen M/ Grissom, Terry V. (2003): Behavioural Research in Real Estate: A Search for the Boundaries, in: Journal of Real Estate Practice and Education, Jg. 6, Nr. 1, 2003, S. 85-112.

Blackwell, Roger D./ Miniard, Paul W./ Engel, James F. (2001): Consumer Behavior, 9., Aufl., Fort Worth et al. 2001.

Bloech, Jürgen (1994): Industrieller Standort, in: Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Industriebetriebslehre: Das Wirtschaften in Industrieunternehmen, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München 1994, S. 63-147.

Blumenthal, Ira (2004): Anforderungen an ein Marketingkonzept für Facilities-Management-Dienstleistungsunternehmen: Ein Vergleich zwischen Theorie und Empirie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 28, Diss., Köln 2004.

Blumer, Herbert (2004): George Herbert Mead and Human Conduct, in: Morriane, Thomas J. (Hrsg.): George Herbert Mead and Human Conduct, Walnut Creek et al. 2004, S. 17-38.

Blumer, Herbert (1986): Symbolic Interactionism: Perspective and Method, Berkeley/ Los Angeles/ London 1986.

Bodenbach, Bernd F. (2005): Strategisches Immobilienmarketing: Die aggressive Preispolitik wird immer wirkungsloser, in: Immobilien Zeitung, Nr. 14, 20.06.2005, S. 10.

Böhrs, Hermann (1960): Die wachsenden Büros und der Strukturwandel der menschlichen Arbeit, in: Institut für Betriebswirtschaft an der Handels-Hochschule St. Gallen (Hrsg.): Rationalisierung im Büro, Bd. 4, München/ Bern 1960.

Bolliger, Roman H./ Ruhstaller, Bernhard (2004): Immobilien-Marketing: Mehrwert für Liegenschaften: Das Marketingbuch für die Immobilien-Wirtschaft, Glattbrugg 2004.

Bomke, Bernhard (2006): Offene Immobilienfonds: Nach dem Super-Gau bläst der BVI zur Reform, in: Immobilien Zeitung, Nr. 4, 02.02.2006, S. 4.

Bomke, Bernhard (2004): Bürovermietungen: Edle Rechtsanwälte bringen starke Umsätze, in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, 30.09.2004, S. 5.

Bone-Winkel, Marela (1997): Politische Prozesse in der strategischen Unternehmensplanung, in: Delfmann, Werner (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft: Integrierte Logistik und Unternehmensführung, Diss., Wiesbaden 1997.

Bone-Winkel, Stephan (1994): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderen Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 1, Diss., Köln 1994.

Bone-Winkel, Stephan/ Schulte, Karl-Werner/ Focke, Christian (2005): Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 2005, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 3-25.

Bonoma, Thomas V. (1982): Major Sales: Who Really Does the Buying?, in: Harvard Business Review, Jg. 60, Mai/ Juni 1982, S. 111-119.

Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarb. Aufl., Berlin et al. 2006.

Brade, Kerstin H. (2001): Strategisches und operatives Immobilien-Marketing, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin H. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, Köln 2001, S. 47-78.

Brade, Kerstin H. (1998): Strategischer Marketing-Planungsprozeß [!] für Büroimmobilien: Anwendung der Kausalanalyse zur Erforschung des Mieterverhaltens, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 7, Diss., Köln 1998.

Brade, Kerstin H./ Bobber, Michael/ Schmitt, Alexander/ Sturm, Verena (2005): Immobilienmarketing, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 2005, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 711-773.

Brand, Gordon T. (1972): The Industrial Buying Decision: Implications for the sales approach in industrial marketing, London 1972.

-
- Bristor, Julia M./ Ryan, Michael J. (1987):** The Buying Center is Dead, Long Live the Buying Center, in: *Advances in Consumer Research*, Jg. 14, Nr. 1, 1987, S. 255-258.
- Brown, Steven P. (1995):** The Moderating Effects of Insupplier/Outsupplier Status on Organizational Buyer Attitudes, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 23, Nr. 3, 1995, S. 170-181.
- Bruhn, Manfred (2007):** Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 8., überarb. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Bruin, Anne de/ Flint-Hartle, Susan (2003):** A bounded rationality framework for property investment behaviour, in: *Journal of Property Investment & Finance*, Jg. 21, Nr. 3, 2003, S. 271-284.
- Bunn, Michele D. (1993):** Taxonomy of Buying Decision Approaches, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, Nr. 1, Januar 1993, S. 38-56.
- Bunn, Michele D./ Clopton, Stephen W. (1992):** Patterns of Information Source Use Across Industrial Purchase Situations, in: *Decision Sciences*, Jg. 24, Nr. 2, 1992, S. 457-478.
- Busse von Colbe, Walther/ Laßmann, Gert (1988):** Betriebswirtschaftstheorie, Bd. 1: Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie, 4., überarb. und erg. Aufl., Berlin et al. 1988.
- Cardozo, Richard N. (1983):** Modelling Organizational Buying as a Sequence of Decisions, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 12, Nr. 2, 1983, S. 75-81.
- Cardozo, Richard N. (1980):** Situational Segmentation of Industrial Markets, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 14, Nr. 5/6, 1980, S. 264-276.
- Charon, Joel M. (1989):** Symbolic Interactionism: An Introduction, an interpretation, an integration, 3., Aufl., Englewood Cliffs 1989.
- Choffray, Jean-Marie/ Lilien, Gary L. (1980a):** Market Planning for New Industrial Products, in: Webster, Frederick E. jr. (Hrsg.): *Ronald Series on Marketing Management*, New York et al. 1980.

Choffray, Jean-Marie/ Lilien, Gary L. (1980b): Industrial Market Segmentation by the Structure of the Purchasing Process. in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 9, Nr. 4, 1980, S. 331-342.

Choffray, Jean-Marie/ Lilien, Gary L. (1978): Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. in: *Journal of Marketing*, Jg. 42, Nr. 2, 1978, S. 20-31.

Clapp, John/ Pollakowski, Henry O./ Lynford, Lloyd (1992): Intrametropolitan Location and Office Market Dynamics. in: *Journal of the American Real Estate & Urban Economics Association*, Jg. 20, Nr. 1, 1992, S. 229-257.

Cleaveley, Edward S. (1984): The marketing of industrial and commercial property. London 1984.

Costa Ganzo Fernandez, Joao da/ Oliveira, Roberto de/ Hochheim, Norberto (2001): Application of family life cycle concept in determining potential segment for housing projects: Case study of two downtown projects in Florianópolis, Brazil. in: *Property Management*, Jg. 20, Nr. 5, 2001, S. 312-325.

Crittenden, Vicky L./ Moriarty, Rowland T. (1987): The Role of Prior Product Experience in Organizational Buying Behavior. in: *Advances in Consumer Research*, Jg. 14, Nr. 1, 1987, S. 387-391.

Crosby, Neil/ Gibson, Virginia/ Murdoch, Sandi (2003): UK Commercial Property Lease Structures: Landlord and Tenant Mismatch. in: *Urban Studies*, Jg. 40, Nr. 8, 2003, S. 1487-1516.

Crosby, Neil/ Gibson, Virginia/ Oughton, Melanie (2001): Lease Structures, Terms and Lengths: Does the UK lease meet current business requirements: A Report on the Attitudes of Occupiers in the UK for the Royal Institution of Chartered Surveyors. Reading 2001.

Cyert, Richard M./ March, James G. (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2., Aufl., Stuttgart 1995.

David, Matthew (2006): Editor's Introduction. in: David, Matthew (Hrsg.): *Case Study Research*. Bd. I. London/ Thousand Oaks/ Neu Dehli 2006, S. XXIII-XLII.

Dawes, Philip L./ Lee, Don Y./ Dowling, Grahame R. (1998): Information Control and Influence in Emergent Buying Centers. in: *Journal of Marketing*, Jg. 62, Nr. 3, Juli 1998, S. 55-68.

Dawes, Philip L./ Lee, Don Y./ Midgley, David F. (2007): Organizational learning in high-technology purchase situations: The antecedents and consequences of the participation of external IT consultants, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 36, Nr. 3, 2007, S. 285-299.

Dawes, Philip L./ Patterson, Paul G./ Midgley, David F. (1997): Involvement of technical consultants in high technology business markets, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 12, Nr. 2, 1997, S. 83-102.

Dean, James W. Jr./ Sharfman, Mark P. (1993): The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making, in: *Decision Sciences*, Jg. 24, Nr. 6, 1993, S. 1069-1083.

DeLisle, James R. (2002): Real Estate: A Distinct Asset Class or an Industry Sector?, University of Washington, Arbeitspapier, Nachdruck aus 1995, Seattle 2002.

Dent, Peter/ White, Alan (1998): Corporate real estate: Changing office occupier needs: A case study, in: *Facilities*, Jg. 16, Nr. 9-10, September/ Oktober 1998, S. 262-270.

DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG (2003): Mieterbindung: Qualität hat ihren Preis, aber auch ihren Lohn, in: *Immobilien Zeitung*, Nr. 14, 03.07.2003, S. 13.

Dholakia, Ruby R./ Johnson, Jean L./ Della Bitta, Albert L./ Dholakia, Nikhilesh (1993): Decision-making Time in Organizational Buying Behavior: An Investigation of Its Antecedents, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 21, Nr. 4, 1993, S. 281-292.

Diaz, Julian III (2002): Behavioural research in appraisal and some perspectives on implications for practice. RICS Foundation: Research Review Series, London 2002.

Diaz, Julian III (1999): The first decade of behavioural research in the discipline of property, in: *Journal of Property Investment & Finance*, Jg. 17, Nr. 4, 1999, S. 326-332.

Diaz, Julian III (1997): An Investigation into the Impact of Previous Expert Value Estimates on Appraisal Judgment, in: *Journal of Real Estate Research*, Jg. 13, Nr. 1, 1997, S. 57-66.

Diaz, Julian III (1993): Science, Engineering, and the Discipline of Real Estate, in: *Journal of Real Estate Literature*, Jg. 1, Nr. 2, 1993, S. 183-195.

Diaz, Julian III (1990): How Appraisers Do Their Work: A Test of the Appraisal Process and the Development of a Descriptive Model, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 5, Nr. 1, 1990, S. 1-15.

Diaz, Julian III/ Gallimore, Paul/ Levy, Deborah (2004): Multicultural examination of valuation behaviour, in: Journal of Property Valuation & Investment, Jg. 22, Nr. 4, 2004, S. 339-346.

Diaz, Julian III/ Hansz, J. Andrew (1997): How valuers use the value opinions of others, in: Journal of Property Valuation & Investment, Jg. 15, Nr. 3, 1997, S. 256-260.

Diller, Hermann (2007): Grundprinzipien des Marketing, 2., überarb. und erw. Aufl., Nürnberg 2007.

Diller, Hermann (2001): Buying Center, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München 2001, S. 200-202.

Dobberstein, Monika (2000): Das prozyklische Verhalten der Büromarktakeure: Interessen, Zwänge und mögliche Alternativen, Universität Dortmund, Fakultät Raumplanung, Arbeitspapiere zur Gewerbeplanung, Nr. 2, Dortmund 2000.

Dobberstein, Monika (1997): Bürobeschäftigte: Entwicklung einer Methode zur Schätzung der Bürobeschäftigten im Rahmen von Büroflächennachfrageprognosen, Diss., Dortmund 1997.

Donaldson, Bill/ O'Toole, Tom (2000): Classifying relationship structures: Relationship strength in industrial markets, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 15, Nr. 7, 2000, S. 491-506.

Doyle, Peter/ Woodside, Arch G./ Michell, Paul (1979): Organisations Buying in New Task and Rebuy Situations, in: Industrial Marketing Management, Jg. 8, Nr. 1, 1979, S. 7-11.

DTZ Research & Consulting (2004): Zielgruppenorientierte Produktdifferenzierung bei Büroimmobilien, unveröffentlichte Studie für Vivico Real Estate GmbH, Frankfurt am Main 2004.

Eggert, Ulrich (2002): Zukunft Handel: Handel der Zukunft: 23 Thesen zu Trendentwicklungen im Handel: Deutschland heute – Deutschland morgen, Thesen zur Handelsentwicklung, Chancen für die Zukunft: Strategische Alternativen, Jg. 2002, Köln, 2002.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989):** Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Jg. 14, Nr. 4, 1989, S. 532-550.
- Engelhardt, Werner H./ Backhaus, Klaus/ Günter, Bernd (1977):** Investitionsgüter-Marketing: Eine kritische Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 47, Nr. 3, 1977, S. 153-166.
- Engelhardt, Werner H./ Günter, Bernd (1981):** Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, in: Köhler, Richard/ Meffert, Heribert (Hrsg.): Kohlhammer-Edition Marketing, Stuttgart et al. 1981.
- Ertle-Straub, Susanne (2003):** Standortanalyse für Büroimmobilien, in: Pelzl, Wolfgang (Hrsg.): Reihe: Immobilienmanagement, Bd. 4, Diss., Norderstedt 2003.
- Etzrodt, Christian (2003):** Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien: Eine Einführung, Konstanz 2003.
- Etzrodt, Christian (2001):** Menschliches Verhalten: Eine Synthese aus mikroökonomischen und mikrosoziologischen Theorien, Diss., Konstanz 2001.
- Europäische Kommission (2007):** Unternehmen und Industrie: KMU-Politik: Statistiken & Zahlen, http://ec.europa.eu/enterprise/smes/facts_figures_de.htm, Abrufdatum: 14.08.2007, o. S.
- Falk, Bernd (2004):** Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 3., aktualis. und erw. Aufl., Köln 2004.
- Falk, Bernd (1997):** Das große Handbuch Immobilien-Marketing, Landsberg 1997.
- Falk, Bernd (1995):** Immobilienmarketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, S. 939-947.
- Falk, Bernd (1994):** Marketing für Gewerbe-Immobilien, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6., überarb. und erw. Aufl., Landsberg 1994, S. 635-655.
- Farrell, Mark/ Schroder, Bill (1999):** Power and influence in the buying centre, in: European Journal of Marketing, Jg. 33, Nr. 11/12, 1999, S. 1161-1170.
- Feess, Eberhard (2004):** Mikroökonomie: Eine spieltheoretisch- und anwendungsorientierte Einführung, in: Grundlagen der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 6, 3., Aufl., Marburg 2004.

Feldmann, Philipp/ Gerstner, Nicolai (2005): Market Segmentation for Office Users as a Critical Success Factor in Real Estate Marketing, Conference Paper, 13th Annual European Real Estate Society Conference, Dublin 2005.

Ferguson, Wade (1979): An Evaluation of the BUYGRID Analytic Framework, in: Industrial Marketing Management, Jg. 8, Nr. 1, 1979, S. 40-44.

Ferguson, Wade (1978): A Critical Review of Recent Organizational Buying Research, in: Industrial Marketing Management, Jg. 7, Nr. 4, 1978, S. 225-230.

Fickel, Franz W. (1997): Optimale Standortwahl im Einzelhandel: Den Wettbewerb um den Kunden gewinnen. Wiesbaden 1997.

Fisher, Peter (2005): The property development process: Case studies from Grainger Town, in: Property Management, Jg. 23, Nr. 3, 2005, S. 158-175.

Flick, Uwe (2005): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 3., Aufl., Reinbek 2005.

Focke, Christian (2006): Gewerbeimmobilien-Investments in Polen: Eine Analyse der Marktentwicklung, Eignung und Akzeptanz aus der Perspektive deutscher institutioneller Investoren, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 33, Diss., Köln 2006.

Ford, David/ Håkansson, Håkan (2005): The Idea of Interaction, in: The IMP Journal, Jg. 1, Nr. 1, 2005, S. 4-27.

Foxall, Gordon R. (1979): Farmers' Tractor Purchase Decisions: A Study of Interpersonal Communication in Industrial Buying Behaviour, in: European Journal of Marketing, Jg. 13, Nr. 8, 1979, S. 299-308.

Franz, Dietmar (1997): Immobilien-Marketing, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Management, Landsberg 1997, S. 381-408.

Frey, Dieter (1994): Kognitive Theorien, in: Frey, Dieter/ Greif, Siegfried (Hrsg.): Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 3., Aufl. Weinheim 1994, S. 50-67.

Fritsch, Herbert (1987): Standortplanung in der Industrie, in: Informationszentrum Raum und Bau der Fraunhofer-Gesellschaft (Hrsg.): IRB-Literaturauslese, Nr. 1310, Stuttgart 1987.

Fritz, Jürgen (2005): Gewerberaummietrecht: Leitfaden für die Praxis mit Bausteintexten zum Gewerbemietraumvertrag, 4., aktualis. und erw. Aufl., München 2005.

Fuchs, Wolfram (2005): Bedarfsplanung, in: Eisele, Johann/ Staniek, Bettina (Hrsg.): BürobauAtlas: Grundlagen, Planung, Technologie, Arbeitsplatzqualitäten, München 2005, S. 68-75.

Gabele, Eduard/ Dannenberg, Jan/ Kroll, Michael (2001): Immobilien-Leasing, in: Vertragsformen, Vor- und Nachteile, steuerliche Analyse, 4., aktualis. Aufl., Wiesbaden 2001.

Gallimore, Paul/ Hansz, J. Andrew/ Gray, Adelaide (2000): Decision making in small property companies, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 18, Nr. 6, 2000, S. 602-612.

Gallimore, Paul/ McAllister, Patrick/ Hughes, Catherine (2006): Property Stock Selection: Organisation, Incentives and Information: Executive Summary, Investment Property Forum, London, November 2006.

Gallimore, Paul/ Wolverton, Marvin (1997): Price-knowledge-induced bias: A cross-cultural comparison, in: Journal of Property Valuation & Investment, Jg. 15, Nr. 3, 1997, S. 261-273.

Gardiner, J'Noel/ Heisler, Jeffrey/ Kallberg, Jarl G/ Liu, Crocker H. (2007): The Impact of Dual Agency, in: The Journal of Real Estate Finance and Economics, Jg. 35, Nr. 1, 2007, S. 39-55.

Garrido-Samaniego, M. José/ Gutiérrez-Cillán, Jesús (2004): Determinants of influence and participation in the buying center: An analysis of Spanish industrial companies, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 19, Nr. 5, 2004, S. 320-336.

Gartner, Werner J. (1997): Unternehmensführung und Marketing in der Immobilienwirtschaft, in: Gartner, Werner J. (Hrsg.): Fachbücher für die Immobilien-, Grundstücks-, Wohnungs- und Bauwirtschaft, München/ Wien 1997.

Gather, Hans-Herbert (2005): Das gewerbliche Mietrecht: Recht der Geschäftsraum-miete, Berlin 2005.

Gebauer, Heiko/ Friedli, Thomas (2005): Behavioral implications of the transition process from products to services, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 20, Nr. 2, 2005, S. 70-78.

Gemünden, Hans G./ Walter, Achim (1995): Der Beziehungspromotor: Schlüsselperson für interorganisationale Innovationsprozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 65, Nr. 9, 1995, S. 971-986.

Ghingold, Morry/ Wilson, David T. (1998): Buying center research and business marketing practice: Meeting the challenge of dynamic marketing, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 13, Nr. 2, 1998, S. 96-108.

Ghosh, Chinmoy/ Rodriguez, Mauricio/ Sirmans, C. F. (1995): Gains from Corporate Headquarters Relocations: Evidence from the Stock Market, in: Journal of Urban Economics, Jg. 38, Nr. 3, 1995, S. 291-311.

Gibler, Karen M./ Black, Roy T. (2004): Agency Risks in Outsourcing Corporate Real Estate Functions, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 26, Nr. 2, 2004, S. 137-160.

Gibler, Karen M./ Nelson, Susan L. (2003): Consumer Behavior Applications to Real Estate Education, in: Journal of Real Estate Practice and Education, Jg. 6, Nr. 1, 2003, S. 63-83.

Gibson, Virginia A. (2000): Property portfolio dynamics: The flexible management of inflexible assets, in: Facilities, Jg. 18, Nr. 3-4, 2000, S. 150-154.

Gibson, Virginia A./ Lizieri, Colin M. (1999): New business practices and the corporate property portfolio: How responsive is the UK property market?, in: Journal of Property Research, Jg. 16, Nr. 3, 1999, S. 201-218.

Gier, Sonja (2006): Bereitstellung und Desinvestition von Unternehmensimmobilien: Strategiefindung auf Basis eines mehrstufigen Corporate Real Estate Management-Konzeptes, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 35, Diss., Köln 2006.

Glück, Susanne (1997): Immobilienmakler und Neue Institutionenökonomik, Diss., Wiesbaden 1997.

Godefroid, Peter (2003): Business-to-Business-Marketing, in: Weis, Hans-Christian (Hrsg.): Modernes Marketing für Studium und Praxis, 3., Aufl., Ludwigshafen 2003.

Göppert, Klaus (2006): Makler in Deutschland: „Wir stehen am Beginn eines Ausleseprozesses“, in: Immobilien Zeitung, Nr. 17, 03.08.2006, S. 2.

Graaskamp, James A. (1985): Identification and Delineation of Real Estate Market Research, in: Real Estate Issues, Jg. 10, Nr. 1, Spring/ Summer 1985, S. 6-12.

Grabow, Busso/ Henckel, Dietrich/ Hollbach-Grömig, Beate (1995): Weiche Standortfaktoren, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 89, Stuttgart/ Berlin/ Köln 1995.

Greenberg, Jerald/ Baron, Robert A. (2003): Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 8., Aufl., Upper Saddle River 2003.

Grønhaug, Kjell (1976): Exploring Environmental Influences in Organisational Buying, in: Journal of Marketing Research, Jg. 13, Nr. 3, August 1976, S. 225-229.

Grønhaug, Kjell/ Venkatesh, Alladi (1991): Needs and Need Recognition in Organisational Buying, in: European Journal of Marketing, Jg. 25, Nr. 2, 1991, S. 17-32.

Grönroos, Christian (2004): The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 19, Nr. 2, 2004, S. 99-113.

Gruner, Kjell E/ Homburg, Christian (2000): Does Customer Interaction Enhance new Product Success?, in: Journal of Business Research, Jg. 49, Nr. 1, 2000, S. 1-14.

Günter, Bernd (1992): Unternehmenskooperationen im Investitionsgüter-Marketing, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 44, Nr. 9, 1992, S. 792-808.

Gummesson, Evert (2003): All research is interpretive!, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 18, Nr. 6-7, 2003, S. 482-492.

Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 24., unveränd. Aufl., Berlin/ Heidelberg/ New York 1983.

Guy, Simon/ Harris, Robert (1997): Property in a Global-risk Society: Towards Marketing Research in the Office Sector, in: Urban Studies, Jg. 34, Nr. 1, 1997, S. 125-140.

Hackelsberger, Christoph (1989): Wirtschaftsunternehmen und Baukultur: Chancen für eine Neubewertung von Gestaltqualität im öffentlichen Raum, in: Adlbert, Georg (Hrsg.): Das kultivierte Unternehmen: Funktion und Bedeutung der Architektur im System der ‚Corporate Identity‘, München 1989, S. 41-53.

Håkansson, Håkan (1982): An Interaction Approach, in: Håkansson, Håkan (Hrsg.): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, Chichester et al. 1982, S. 10-27.

Håkansson, Håkan (1989): Introduction, in: Håkansson, Håkan (Hrsg.): Industrial technological development: A network approach, Nachdruck, London 1989, S. 3-25.

Håkansson, Håkan/ Snehota, Ivan (1995a): Relationships in Business, in: Håkansson, Håkan/ Snehota, Ivan (Hrsg.): Developing Relationships in Business Networks, London/ New York 1995, S. 1-23.

Håkansson, Håkan/ Snehota, Ivan (1995b): Analysing business relationships, in: Håkansson, Håkan/ Snehota, Ivan (Hrsg.): Developing Relationships in Business Networks, London/ New York 1995, S. 24-49.

Håkansson, Håkan/ Wootz, Björn (1979): A Framework of Industrial Buying and Selling, in: Industrial Marketing Management, Jg. 8, Nr. 1, 1979, S. 28-39.

Hansen, Torben/ Solgaard, Hans S. (2004): New Perspectives on Retailing and Store Patronage Behavior: A Study of the Interface Between Retailers and Consumers, in: Acs, Zoltan J./ Audretsch, David B. (Hrsg.): International Studies in Entrepreneurship, Boston/ New York/ Dordrecht 2004.

Hardin, William G. III (1999): Behavioral research into heuristics and bias as an academic pursuit: Lessons from other disciplines and implications for real estate, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 17, Nr. 4, 1999, S. 333-352.

Harting, Christian (2002): Business-to-Business Marketing im Facility Management: Ein Handbuch für Vertriebs- und Marketing-Manager, Berlin et al. 2002.

Hauschildt, Jürgen/ Chakrabarti, Alok K. (1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement: Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 57, Nr. 6, 1988, S. 378-388.

Hauschildt, Jürgen/ Kirchmann, Edgar (1997): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement: Zur Existenz und Effizienz von Prozeßpromotoren [!], in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 66, Nr. 2, 1997, S. 68-73.

Hauschildt, Jürgen/ Schewe, Gerhard (1997): Gatekeeper und Promotoren: Schlüsselpersonen in Innovationsprozessen in statischer und dynamischer Perspektive, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57, Nr. 4, 1997, S. 506-516.

-
- Healey, Patsy (1992):** An institutional model of the development process, in: Journal of Property Research, Jg. 9, Nr. 1, 1992, S. 33-44.
- Healey, Patsy (1991):** Models of the development process: A review, in: Journal of Property Research, Jg. 8, Nr. 3, 1991, S. 219-238.
- Hedaa, Laurids/ Ritter, Thomas (2005):** Business relationships on different waves: Paradigm shift and marketing orientation revisited, in: Industrial Marketing Management, Jg. 34, Nr. 7, 2005, S. 714-721.
- Heinen, Edmund (1991):** Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 1-71.
- Helle, Horst J. (2001):** Theorie der Symbolischen Interaktion: Ein Beitrag zum Verstehenden Ansatz in Soziologie und Sozialpsychologie, 3., überarb. Aufl., in: Sahner, Heinz (Hrsg.): Studienskripte zur Soziologie, Wiesbaden 2001.
- Hellerforth, Michaela (2001a):** Praktikerleitfaden II: Beziehungsmanagement und Kundenorientierung: Schlüssel zum erfolgreichen Immobilien-Marketing: Fallstudien und Beispiele für die tägliche Marketingpraxis, Hamburg 2001.
- Hellerforth, Michaela (2001b):** Das Stakeholder-Konzept oder: Interessensorientierte Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft, Eschborn 2001.
- Hennings, Gerd (2000):** Immobilienökonomie: Ein innovatives Lehr- und Forschungskonzept?, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): 10 Jahre ebs IMMOBILIENAKADEMIE: Festschrift, Frankfurt am Main 2000, S. 48-57.
- Hens, Markus (1999):** Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 13, Diss., Köln 1999.
- Hens, Markus (1998):** Der immobilienpezifische Einsatz des Shareholder Value-Konzeptes, in: Hens, Markus/ Haub, Christoph/ Meyer Thomas J. (Hrsg.): Shareholder Value und Immobilien: Konzepte wertsteigernder Strategien, Köln 1998, S. 13-122.
- Hensel, Claudia (2005):** Der Einfluss von Erlebnissen auf den Kaufentscheidungsprozess: Am besonderen Beispiel der Industriegütermessen, in: Berichte aus der Betriebswirtschaft, Diss., Aachen 2005.

Henthorne, Tony L./ LaTour, Michael S. (1992): Perceived Risk in the Organizational Buyer Environment, in: American Business Review, Jg. 10, Nr. 1, Januar 1992, S. 68-77.

Herzberg, Frederick (1966): Work and the Nature of Man, Cleveland/ New York 1966.

Heyser, Hartwig (2006): Bestimmungsgründe des Büromietzins: Hedonische Mietpreise am Beispiel des Münchner Gewerbemarktes, in: Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 549, Diss., Berlin 2006.

Hillier, Terry J. (1975): Decision-Making in the Corporate Industrial Buying Process, in: Industrial Marketing Management, Jg. 4, Nr. 2-3, 1975, S. 99-106.

Hinsche, Dirk (2001): Vertrieb von Fonds-Anteilen, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin H. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, Köln 2001, S. 487-508.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2005): Wirtschafts- und Industriesoziologie: Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche, in: Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): Grundlagentexte Soziologie, Weinheim/ München 2005.

Hofius, Hanns-Wirich (1999): Kaufverhaltensforschung: Versuch einer Synthese der soziologisch- und psychologisch orientierten Systemansätze zur Erhöhung des Erklärungswertes partieller Strukturansätze, Institut für Marketing-Management und -Forschung e. V., Arbeitspapier Nr. 7, Oestrich-Winkel 1999.

Holmlund, Maria (2004): Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels, in: Industrial Marketing Management, Jg. 33, Nr. 4, 2004, S. 279-287.

Holtmann, Dieter (2007): Grundlegende multivariate Modelle der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse, 2., veränd. Aufl., Potsdam 2007.

Homburg, Christian/ Krohmer, Harley (2006): Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2006.

Homburg, Christian/ Schneider, Janna (2001): Industriegütermarketing, in: Tschellin, Dieter K./ Helmig, Bernd (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen, Besonderheiten, Gemeinsamkeiten, Wiesbaden 2001, S. 585-613.

Hopfgartner, Anton (2003): Immobilienmarketing, Wien 2003.

Howard, John A./ Sheth, Jagdish N. (1969): The Theory of Buyer Behavior, in: The Wiley Marketing Series, New York et al. 1969.

Howard, Paul/ Doyle, Declan (2006): An examination of buying centres in Irish biotechnology companies and its marketing implications, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 21, Nr. 5, 2006, S. 266-280.

Hruschka, Harald (1996): Marketing-Entscheidungen, München 1996.

Hube, Gerhard (2003): Produktivität als kritischer Erfolgsfaktor in der Wissensgesellschaft, in: Spath, Dieter/ Kern, Peter (Hrsg.): Office 21: Zukunftsoffensive OFFICE 21: Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten, Köln/ Stuttgart 2003, S. 44-51.

Huber, Frank (1999): Spieltheorie und Marketing, Diss., Wiesbaden 1999.

Hughes, Catherine (2007): The sources of advice used by small business tenants during the leasing process in the UK, Conference Paper, 14th Annual European Real Estate Society Conference, London 2007.

Hummel, Boris (1997): Internationale Standortentscheidung: Einflußfaktoren[!], informatorische Fundierung und Unterstützung durch computergestützte Informationssysteme, in: Schriftenreihe des Instituts für Allgemeine Wirtschaftsforschung der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Bd. 57, Diss., Freiburg 1997.

Hunt, Shelby D./ Arnett, Dennis B./ Madhavaram, Sreedhar (2006a): The explanatory foundations of relationship marketing theory, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 21, Nr. 2, 2006, S. 72-87.

Hunt, Shelby D./ Arnett, Dennis B./ Madhavaram, Sreedhar (2006b): For dynamic relationship marketing theory: A reply to Rese, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 21, Nr. 2, 2006, S. 92-93.

Huth, Wolf-Dietger (1988): Der intraorganisationale Beschaffungsprozess: Ein operationales Modell, Diss., Mainz 1988.

Hutt, Michael D./ Johnston, Wesley J./ Ronchetto, John R. (1985): Selling Centers and Buying Centers: Formulating Strategic Exchange Patterns, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Jg. 5, Nr. 1, 1985, S. 33-40.

Hutt, Michael D./ Speh, Thomas W. (2004): Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, 8., Aufl., Mason 2004.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2007): Definition des Mittelstands in Deutschland, <http://www.ifm-bonn.org/>, Abrufdatum: 14.08.2007, o. S.

Jacob, Frank/ Kleinaltenkamp, Michael (2004): Deutschsprachige Ansätze für eine Industriegütermarketing-Theorie, in: Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen, Wiesbaden 2004, S. 211-229.

Jakobsen, Stig-Erik/ Onsager, Knut (2005): Head Office Location: Agglomeration, Clusters or Flow Nodes, in: Urban Studies, Jg. 42, Nr. 9, 2005, S. 1517-1535.

Johnston, Wesley J./ Bonoma, Thomas V. (1981a): Purchase Process for Capital Equipment and Services, in: Industrial Marketing Management, Jg. 10, Nr. 4, 1981, S. 253-264.

Johnston, Wesley J./ Bonoma, Thomas V. (1981b): The Buying Center: Structure and Interaction Patterns, in: Journal of Marketing, Jg. 45, Nr. 3, Sommer 1981, S. 143-156.

Johnston, Wesley J./ Lewin, Jeffrey E. (1996): Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework, in: Journal of Business Research, Jg. 35, Nr. 1, 1996, S. 1-15.

Johnston, Wesley J./ Lewin, Jeffrey E./ Spekman, Robert E. (1999): International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives, in: Journal of Business Research, Jg. 46, Nr. 3, 1999, S. 259-271.

Johnston, Wesley J./ Spekman, Robert E. (1982): Industrial Buying Behavior: A Need for an Integrative Approach, in: Journal of Business Research, Jg. 10, Nr. 2, 1982, S. 135-146.

Jones Lang LaSalle (2007): Büromarktüberblick Q2 2007, Research Germany, 2007.

Jones Lang LaSalle (2005): Property Management Benchmark: Büroflächenkennziffern, Research Germany, 2005.

Jungermann, Helmut (2005): Entscheiden, in: Frey, Dieter/ Rosenstiel, Lutz von/ Hoyos, Karl Graf (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie, Basel 2005, S. 72-78.

Kaas, Klaus P. (1995): Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kaas, Klaus P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomik, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35, 1995, S. 1-17.

Kahneman, Daniel/ Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: Econometrica, Jg. 47, Nr. 2, März 1979, S. 263-291.

Kampe, Hans-Jürgen (2006): Auftrag und Leistungsprozesse des Immobilienmaklers: Eine rechtliche und ökonomische Analyse, Diss., Kassel 2006.

Kampermann, Marc-Till (2003): Die Standortentscheidung des BMW-Konzerns für Leipzig - Suchprozess, Standortfaktoren und Entscheidungsgründe, Universität Dortmund, Fakultät Raumplanung, Arbeitspapiere zur Gewerbeplanung, Nr. 7, Dortmund 2003.

Kapitza, Rüdiger (1987): Interaktionsprozesse im Investitionsgüter-Marketing: Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Werkzeugmaschinen, Diss., Mainz 1987.

Karl, Thorsten (2003): Büroimmobilienmarkt München: Der Umsatzmillion bleibt im Visier, in: Immobilien Zeitung, Nr. 10, 08.05.2003, S. 25.

Karl, Thorsten (2001): Kemper's Frequenzanalyse: „Es reicht nicht, nur ein Ranking vorzulegen“, in: Immobilien Zeitung, Nr. 23, 08.11.2001, S. 7.

Kaupp, Peter (1999): Nähere soziale Umwelt, in: Feiser, Georg/ Kaupp, Peter/ Pepels, Werner: Käuferverhalten, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Examenswissen Marketing, Bd. 1, Köln et al. 1999, S. 125-145.

Kavalirek, Friedhelm (2006): Immobilienmarketing, in: Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektentwicklung, 5., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 391-433.

Keller, Axel (1993): Der Entscheidungsprozeß [!] bei der Beschaffung innovativer Software: Dargestellt am Beispiel von CASE-Software, in: Europäische Hochschulschriften: Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1363, Diss., Frankfurt am Main 1993.

Kern, Egbert (1990): Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing: Eine konfirmatorische Analyse, in: Engelhardt, Werner Hans/ Hammann, Peter (Hrsg.): Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen, Heft 31, Diss., Berlin 1990.

Kern, Werner (1992): Industrielle Produktionswirtschaft, 5., durchges. und aktualis. Aufl., Stuttgart 1992.

Kim, Tae-Won (1999): G. Simmel, G.H. Mead und der Symbolische Interaktionismus: Geistesgeschichtliche Zusammenhänge, soziologische Systematik, in: Brandt, Harm-Hinrich/ Lipp, Wolfgang/ Weinacht, Paul-Ludwig (Hrsg.): Politik und Gesellschaft: Würzburger Universitätsschriften, Bd. 8, Diss., Würzburg 1999.

Kingshott, Russel P.J. (2006): The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view, in: Industrial Marketing Management, Jg. 35, Nr. 6, 2006, S. 724-739.

Kippes, Stephan (2005): Marketing, in: Kippes, Stephan/ Sailer, Erwin (Hrsg.): Immobilienmanagement: Handbuch für professionelle Immobilienbetreuung und Vermögensverwaltung, Stuttgart et al. 2005, S. 459-481.

Kippes, Stephan (2003): Immobilienmarketing, in: Bulwien, Hartmut/ Kippes, Stephan/ Stein, Michael (Hrsg.): Aspekte der Immobilienwirtschaft, Stuttgart 2003, S. 145-236.

Kippes, Stephan (2001): Professionelles Immobilienmarketing: Marketing-Handbuch für Makler, Bauträger/ Projektentwickler und Immobilienverwalter, München 2001.

Kleinaltenkamp, Michael (1992): Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 44, Nr. 9, 1992, S. 809-829.

Kleinaltenkamp, Michael/ Jacob, Frank (2002): German approaches to business-to-business marketing theory: Origins and structure, in: Journal of Business Research, Jg. 55, Nr. 2, 2002, S. 149-155.

Klöter, Ralf (1997): Opponenten im organisationalen Beschaffungsprozeß [!], in: Weiber, Rolf et al. (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft Business-to-Business-Marketing, Diss., Wiesbaden 1997.

Kluge, Susann/ Kelle, Udo (1999): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, in: Qualitative Sozialforschung, Bd. 6, Opladen 1999.

Koch, Franz-Karl (1987): Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgütern: Eine Plausibilitäts- und Explorationsanalyse, Diss., Mainz 1987.

Kohli, Ajay (1989): Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach, in: Journal of Marketing, Jg. 53, Nr. 3, Juli 1989, S. 50-65.

Kotler, Philip (1972): A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Jg. 36, Nr. 2, April 1972, S. 46-54.

Kotler, Philip/ Armstrong, Gary/ Saunders, John/ Wong, Veronica (2007): Grundlagen des Marketing, 4., aktualis. Aufl., München et al. 2007.

Kotler, Philip/ Keller, Kevin L./ Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12., aktualis. Aufl., München et al. 2007.

Kreller, Peggy (2000): Einkaufsstättenwahl von Konsumenten: Ein präferenztheoretischer Erklärungsansatz, Diss., Wiesbaden 2000.

Kreuzer-Burger, Elke (2002): Kundenorientiertes Wissensmanagement für Industrie-güterunternehmen: Ein ganzheitlicher Ansatz zur Generierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile, Diss., Wiesbaden 2002.

Krumm, Peter J.M.M. (1999): Corporate real estate management in multinational corporations: A comparative analysis of Dutch corporations, Diss., Delft 1999.

Krumm, Peter J.M.M./ Vries, Jackie de (2003): Value creation through the management of corporate real estate, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 21, Nr. 1, 2003, S. 61-72.

Krummacker, Jürgen (1994): Facility Management – Realisierung einer Vision, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6., überarb. und erw. Aufl., Landsberg 1994, S. 725-741.

Kuß, Alfred (2001): Kaufentscheidung, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München 2001, S. 744-746.

Kuß, Alfred (1990): Entscheider-Typologien und das Buying Center-Konzept, in: Kliche, Mario (Hrsg.): Investitionsgütermarketing: Positionsbestimmung und Perspektiven, Wiesbaden 1990, S. 21-37.

Kuß, Alfred/ Tomczak, Torsten (2004): Käuferverhalten: Eine marketingorientierte Einführung, 3., überarb. Aufl., Stuttgart 2004.

Kutschker, Michael (1985): The Multi-Organizational Interaction Approach to Industrial Marketing, in: Journal of Business Research, Jg. 13, Nr. 5, 1985, S. 383-403.

Kutschker, Michael/ Kirsch, Werner (1978): Verhandlungen in multiorganisationalen Entscheidungsprozessen: Eine empirische Untersuchung der Absatz- und Beschaffungsentscheidungen von Investitionsgütern, in: Kirsch, Werner (Hrsg.): Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Bd. 20, München 1978.

Kwok, Leung (1997): Decision-Making, in: Westwood, R. I. (Hrsg.): Organisational Behaviour: Southeast Asian Perspectives, 1. Nachdruck, Hong Kong 1997, S. 343-361.

Lammel, Eckhard (2002): Büroimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2., aktualis. und erw. Aufl., Köln 2002, S. 745-771.

Lau, Geok T./ Razzaque, Mohammed A./ Ong, Angeline (2003): Gatekeeping in organizational purchasing: An empirical investigation, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 18, Nr. 1, 2003, S. 82-103.

Laux, Helmut (2007): Entscheidungstheorie, 7., überarb. und erw. Aufl., Berlin/ Heidelberg/ New York 2007.

Laux, Helmut/ Liermann, Felix (2005): Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6., Aufl., Berlin/ Heidelberg/ New York 2005.

Lee, Christina K.-C./ Collins, Brett A. (2000): Family decision making and coalition patterns, in: European Journal of Marketing, Jg. 34, Nr. 9-10, 2000, S. 1181-1198.

Lehmair, Erich (2002): Wertschöpfung durch Entrepreneurial Spin-Offs: Warum gründen Firmen aus und wie gehen sie dabei vor?, Diss., Berlin 2002.

Leisham, Chris/ Dunse, Neil A./ Warren, Fran J./ Watkins, Craig (2003): Office space requirements: Comparing occupiers' preferences with agents' perceptions, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 21, Nr. 1, 2003, S. 45-60.

Leisham, Chris/ Watkins, Craig (2004): The decision-making behaviour of office occupiers, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 22, Nr. 4, 2004, S. 307-319.

Leonidou, Leonidas C. (2004): Industrial manufacturer-customer relationships: The discriminating role of the buying situation, in: Industrial Marketing Management, Jg. 33, Nr. 8, 2004, S. 731-742.

Levy, Deborah S./ Henry, Matthew (2001): An Analysis of Published Property Research Methodologies and Methods, Conference Paper, The Cutting Edge Conference, Oxford 2001.

Levy, Deborah S./ Lee, Christina K.-C. (2004): The influence of family members on housing purchase decisions, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 22, Nr. 4, 2004, S. 320-338.

Levy, Deborah S./ Schuck Edward (2005): The influence of clients on valuations: The clients' perspective, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 23, Nr. 2, 2005, S. 182-201.

Levy, Deborah S./ Schuck Edward (1999): The influence of clients on valuations, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 17, Nr. 4, 1999, S. 380-400.

Lewin, Jeffrey E./ Donthu, Naveen (2005): The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: A select meta-analysis of organizational buying behavior research, in: Journal of Business Research, Jg. 58, Nr. 10, 2005, S. 1381-1390.

Leykam, Monika (2008): Büromarkt-Prognose: Ab 2010 droht die Überproduktion, in: Immobilien Zeitung, Nr. 6, 14.02.2008, S. 4.

Leykam, Monika (2006a): Büromietverträge: Tribut an die Rezession, in: Immobilien Zeitung, Nr. 17, 03.08.2006, S. 1.

Leykam, Monika (2006b): Asset Management: Offene Fonds unter Vermietungsdruck, in: Immobilien Zeitung, Nr. 3, 19.01.2006, S. 4.

Leykam, Monika (2004a): Projektentwicklung heute: Das Spiel heißt nicht mehr „Expansion“, sondern „Verdrängung“, in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, 30.09.2004, S. 3.

Leykam, Monika (2004b): W.P. Carey: Die Unreife Europas nutzen, in: Immobilien Zeitung, Nr. 7, 25.03.2004, S. 3.

Leykam, Monika (2003): Bürokonzeption: Ende der Spaßgesellschaft?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 5, 27.02.2003, S. 16.

Leykam, Monika (2002): Flächenverbrauch im Büro: Die Rezession schafft Raum, in: Immobilien Zeitung, Nr. 26, 19.12.2002, S. 4.

Lilien, Gary L./ Wong, M. Anthony (1984): An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Centre in the Metalworking Industry, in: Journal of Marketing Research, Jg. 21, Nr. 1, Februar 1984, S. 1-11.

Lindner-Figura, Jan (2006): Abschluss und Inhalt des Mietvertrags, in: Lindner-Figura, Jan/ Oprée, Frank/ Stellmann, Frank (Hrsg.): Geschäftsraummiete, München 2006, S. 111-150.

Lindner-Figura, Jan/ Stellmann, Frank (2006): Einleitung, in: Lindner-Figura, Jan/ Oprée, Frank/ Stellmann, Frank (Hrsg.): Geschäftsraummiete, München 2006, S. 1-20.

Litz, Hans P. (2000): Multivariate statistische Methoden und ihre Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München/ Wien 2000.

Livette, Martin (2006): Retirement housing for sale and differences in the decision to purchase that are determined by gender or marital status, in: Property Management, Jg. 24, Nr. 1, 2006, S. 7-19.

Lizieri, Colin M. (2003): Occupier Requirements in Commercial Real Estate Markets, in: Urban Studies, Jg. 40, Nr. 5-6, Mai 2003, S. 1151-1169.

Lozano Ehlers, Iñaki/ Greisle, Alexander/ Hube, Gerhard/ Kelter, Jörg/ Rieck, Alexander (2003): Die entscheidenden Einflussgrößen auf die Performance im Büro, in: Spath, Dieter/ Kern, Peter (Hrsg.): Office 21: Zukunftsoffensive OFFICE 21: Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten, Köln/ Stuttgart 2003, S. 54-168.

Lütge, Christoph (2001): Ökonomische Wissenschaftstheorie, Würzburg 2001.

Lynn, Susan A. (1987): Identifying Buying Influences for a Professional Service: Implications for Marketing Efforts, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 16, Nr. 2, 1987, S. 119-130.

Makridakis, Spyros G. (1990): Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century, New York/ London 1990.

Manning, Chris/ Roulac, Stephen E. (2001): Lessons from the Past and Future Directions for Corporate Real Estate Research, in: *Journal of Real Estate Research*, Jg. 22, Nr. 1-2, 2001, S. 7-57.

Martini, Clausjürgen (2005): Immobilienmarketing, in: Schmoll genannt Eisenwerth, Fritz (Hrsg.): *Basiswissen Immobilienwirtschaft: Vermietung und Verwaltung, Marketing, Grundstück und Grundstückskauf, Wertermittlung, Planungs- und Baurecht, Grundlagen der Bautechnik, Staat und Macht*, Berlin 2005, S. 187-293.

Maruschke, Christiane (2005): Reorganisation und Mikropolitik: Eine Analyse am Beispiel eines Baukonzerns, Diss., Marburg 2005.

Mattmüller, Roland (2006): Integrativ-Prozessuales Marketing: Eine Einführung, 3., aktualis. Aufl., Wiesbaden 2006.

Mattmüller, Roland/ Tunder, Ralph (1997): Zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaft: Die Verknüpfung der Neuen Institutionenökonomik mit dem Integrativ-Prozessualen Marketingansatz, in: *European Business School, Lehr- und Forschungsteam Marketing, Arbeitspapier Nr. 5.*, Oestrich-Winkel 1997.

Mattsson, Lars-Gunnar (2004): Industrial Marketing: The Network Perspective, in: Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen*, Wiesbaden 2004, S. 175-201.

Matys, Thomas (2006): Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen: Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik, in: Abels, Heinz et al. (Hrsg.): *Hagener Studentexte zur Soziologie*, Wiesbaden 2006.

Maurer, Peter (2008): Bulwien-Index: B-Städte legen deutlich zu, in: *Immobilien Zeitung*, Nr. 8, 28.02.2008, S. 5.

Maurer, Peter (2007): Immobilienanalyse: Mitmach-Internet soll Standard setzen, in: *Immobilien Zeitung*, Nr. 44, 08.11.2007, S. 2.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5., überarb. und neu ausgest. Aufl., Weinheim/ Basel 2002.

Mazanek, Lena (2006): Der Einfluss von Emotionen auf das individuelle Entscheidungsverhalten privater Anleger. Diss., Düsseldorf 2006.

McAllister, Patrick/ Tarbert, Heather (1999): Bargaining, utility and rents: Analysing the effect of potential lease termination on rent negotiation outcomes, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 17, Nr. 4, 1999, S. 353-364.

McCann, Philip/ Mudambi, Ram (2004): The Location Behavior of the Multinational Enterprise: Some Analytical Issues, in: Growth and Change, Jg. 35, Nr. 4, Fall 2004, S. 491-524.

McClintock, Charles C./ Brannon, Diane/ Maynard-Moody, Steven (2006): Applying the Logic of Sample Surveys to Qualitative Case Studies: The Case Cluster Method, in: David, Matthew (Hrsg.): Case Study Research, Volume II, London/ Thousand Oaks/ Neu Dehli, S. 21-45.

McCracken, Grant (1993): The Value of the Brand: An Anthropological Perspective, in: Aaker, David A./ Biel, Alexander L. (Hrsg.): Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands, Hillsdale, S. 125-139.

McDonagh, John/ Hayward, Timothy (2000): Outsourcing corporate real estate asset management in New Zealand, in: Journal of Corporate Real Estate, Jg. 2, Nr. 4, 2000, S. 351-371.

McNally, Regina (2002): Simulating buying center decision processes: Propositions and methodology, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 17, Nr. 2-3, 2002, S. 167-180.

Mead, Herbert G. (1967): Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist, 15., Aufl., Chicago 1967.

Medlin, Christopher J. (2004): Interaction in business relationships: A time perspective, in: Industrial Marketing Management, Jg. 33, Nr. 3, 2004, S. 185-193.

Meffert, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2000.

Meffert, Heribert (2002): Von der Absatzlehre zur Marketingwissenschaft: Was hat die Marktorientierung gebracht?, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Arbeitspapier Nr. 159, Münster 2002.

Meffert, Heribert (1995): Marketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1472-1490.

Merton, Robert K./ Fiske, Marjorie/ Kendall, Patricia L. (1990): The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures, 2., Aufl., New York/ London 1990.

Mertens, Wolfgang (1997): Symbolischer Interaktionismus, in: Frey, Dieter/ Greif, Siegfried (Hrsg.): Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 4., Aufl., Weinheim 1997, S. 81-87.

Mertens, Wolfgang/ Fuchs, Gudrun (1978): Krise der Sozialpsychologie?: Zur Krisendiskussion über die theoretischen und methodischen Grundlagen der Sozialpsychologie, München 1978.

Miceli, Thomas J./ Pancak, Katherine A./ Sirmans C. F. (2007): Is the Compensation Model for Real Estate Brokers Obsolete?, in: The Journal of Real Estate Finance and Economics, Jg. 35, Nr. 1, 2007, S. 7-22.

Miceli, Thomas J./ Pancak, Katherine A./ Sirmans C. F. (2000): Restructuring Agency Relationships in the Real Estate Brokerage Industry: An Economic Analysis, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 20, Nr. 1-2, 2000, S. 31-47.

Miles, Mike E. (1997): A Foundation for the Strategic Real Estate Allocation: The Space Market Index, in: Real Estate Finance, Jg. 14, Nr. 3, S. 23-30.

Mintzberg, Henry (1989): Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations, New York/ London 1989.

Mintzberg, Henry (1985): The Organization as Political Arena, in: Journal of Management Studies, Jg. 22, Nr. 2, 1985, S. 133-154.

Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, in: Mintzberg, Henry (Hrsg.): The Theory of Management Policy Series, Englewood Cliffs 1979.

Mintzberg, Henry/ Raisinghani, Duru/ Théorêt, André (1976): The Structure of "Unstructured" Decision Processes, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 21, Nr. 2, Juni 1976, S. 246-275.

Mintzberg, Henry/ Waters, James A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, Jg. 6, Nr. 3, 1985, S. 257-272.

Mösel, Suzanne (2002): Kombinierte Großprojekte des Handels und der Freizeit als Impulsgeber für die Stadtentwicklung, in: Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung, Bd. 3, Diss., Kaiserslautern 2002.

Moon, Junyeon/ Tikoo, Surinder (2002): Buying decision approaches of organizational buyers and users, in: Journal of Business Research, Jg. 55, Nr. 4, 2002, S. 293-299.

Morgan, John F.W./ Koch, Michael A./ Harrop, Martyn J. (1994): Bürohäuser – Planung und Vermarktung, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6., überarb. und erw. Aufl., Landsberg 1994, S. 33-56.

Moriarty, Rowland T. (1983): Industrial Buying Behavior: Concepts, Issues and Applications, Lexington/ Toronto 1983.

Moriarty, Rowland T./ Spekman, Robert E. (1984): An Empirical Investigation of Information Sources Used During the Industrial Buying Process, in: Journal of Marketing Research, Jg. 21, Nr. 2, Mai 1984, S. 137-147.

Moriarty, Rowland T./ Spekman, Robert E. (1983): Sources of Information Utilized during the Industrial Buying Process: An Empirical Overview, Marketing Science Institute, Research Program, Technical Report, Nr. 83-101, Cambridge 1983.

Morris, Michael H. (1992): Industrial and Organizational Marketing, 2., Aufl., New York et al. 1992.

Mühlfeld, Katrin S. (2004): Strategic Shifts between Business Types: A transaction cost theory-based approach supported by dyad simulation, in: Engelhardt, Werner H./ Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing, Diss., Wiesbaden 2004.

Müller, Dirk (1989): Beiträge der Handlungstheorie für das Verständnis des Konsumentenverhaltens, in: Wiendieck, Gerd (Hrsg.): Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie, Bd. 2, Diss., Frankfurt am Main et al. 1989.

- Muncke, Günter/ Dziomba, Maike/ Walther, Monika (2002):** Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft: Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2., aktualis. und erw. Aufl., Köln 2002, S. 129-200.
- Murmann, Britta (1999):** Qualität mehrstufiger Dienstleistungsinteraktionen: Besonderheiten bei Dienstleistungsunternehmen mit direktem und indirektem Kundenkontakt, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Basler Schriften zum Marketing, Bd. 5, Diss., Wiesbaden 1999.
- Murray, J. Alex/ Blenkhorn, David L. (1985):** Organisational Buying Processes in North America and Japan, in: International Marketing Review, Jg. 2, Nr. 1, Winter 1985, S. 55-63.
- Neuhaus, Kai-Jochen (2005a):** Büro- und Geschäftsräume: Mieten und vermieten, München 2005.
- Neuhaus, Kai-Jochen (2005b):** Handbuch der Geschäftsraummiete, 2., überarb. und wesentlich erw. Aufl., Recklinghausen 2005.
- Nicosia, Francesco M. (1966):** Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications, in: Simon, Herbert A. (Hrsg.): Prentice-Hall Behavioral Sciences in Business Series, Englewood Cliffs 1966.
- Niederstadt, Karen (2007):** Immobilien-Marketing-Award: Gute Aussichten, in: immobilienwirtschaft, Nr. 9, 2007, S. 18-19.
- Nieschlag, Robert/ Dichtl, Erwin/ Hörschgen, Hans (2002):** Marketing, 19., überarb. und erg. Aufl., Berlin 2002.
- Nourse, Hugh O. (1992):** Selecting Administrative Office Space, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 7, Nr. 2, 1992, S. 139-145.
- Norwell, William (1991):** The Real Estate Decision Process, in: Journal of Property Management, Jg. 56, März/April 1991, S. 58-60.
- Oeljeschlager, Jens (2001):** Immobilienspezifisches Dienstleistungsmarketing am Beispiel von Büroimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin H. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, Köln 2001, S. 245-266.

Oepen, Wolfgang (2000): Facilities Management als Bestandteil des Immobilienmarketings, in: Schulte, Karl-Werner/ Pierschke, Barbara (Hrsg.): Facilities Management. Köln 2000, S. 347-362.

Ohr, Michael (2005): Mit Kleinanzeigen erfolgreich Immobilien verkaufen: Ratgeber für die Immobilienwerbung mit Hinweisen zur Methodik und neuen Ideen für die Praxis, Schwedeneck 2005.

Ohr, Michael/ Johns, Sven R. (1999): Das perfekte Exposé als erfolgreiche Angebotsgrundlage für den gezielten Immobilienverkauf, 2., erw. Aufl., Schwedeneck 1999.

Oprée, Frank (2006): Beendigung des Mietverhältnisses, in: Lindner-Figura, Jan/ Oprée, Frank/ Stellmann, Frank (Hrsg.): Geschäftsraummiete, München 2006, S. 597-641.

Oprée, Frank (2004): Der Immobilienmakler und sonstige Vertriebssysteme für Immobilien, in: Usinger, Wolfgang/ Minuth, Klaus (Hrsg.): Immobilien: Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, Köln 2004, S. 907-941.

O'Mara, Martha A. (1999): Strategic Drivers of Location Decisions for Information-Age Companies, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 17, Nr. 3, 1999, S. 365-386.

O'Roarty, Brenna (2003): Investing in 21st Century People Places, Conference Paper, 11th Annual European Real Estate Society Conference, Helsinki 2003.

O'Roarty, Brenna (2001): Flexible space solutions: An opportunity for occupiers and investors, in: Journal of Corporate Real Estate, Jg. 3, Nr. 1, 2001, S. 69-80.

O'Roarty, Brenna/ Adair, Alastair/ McGreal, Stan (1997): Identifying the impact of store space requirements on property selection using cluster analysis, Cutting Edge Conference, RICS Research, London 1997.

Orr, Robert S. (1997): Verkaufs-Management für Gewerbeimmobilien, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Management, Landsberg 1997, S. 477-497.

Oswald, Hans (1997): Was heißt qualitativ forschen?: Eine Einführung in Zugänge und Verfahren, in: Friebertshäuser, Barbara/ Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/ München 1997, S. 71-87.

O. V. (2008): Office-Score: Ein Werkzeug zur ganzheitlichen Beurteilung von Büroimmobilien, www.office-score.de, Abrufdatum: 28.03.2008, o. S.

O. V. (2003): Editorial to Special Issue: Behavioral Real Estate, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 22, Nr. 4, o. S.

Pachowsky, Reinhold (2000): Bau- und Immobilien-Marketing: Marketing-Management für die Bauwirtschaft, Immobilienwirtschaft, Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, Facility Management, Architekten, Ingenieure, in: Gartner, Werner J. (Hrsg.): Fachbücher für die Immobilien-, Grundstücks-, Wohnungs- und Bauwirtschaft, München/ Wien 2000.

Park, Jeong E./ Bunn, Michele D. (2003): Organizational memory: A new perspective on the organizational buying process, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 18, Nr. 3, 2003, S. 237-257.

Patton, Michael Quinn (2002): Qualitative Research and Evaluation Methods, 3., Aufl., Thousands Oaks/ London/ Neu Dehli 2002.

Pauk, Heribert (1994): Analyse des Immobilienmaklers: Empirische Analyse und theoretische Interpretation aus Sicht neuer ökonomischer Ansätze mit dem Beispiel der Immobilienvermittlung durch Kreditinstitute, in: Barrmeyer, Martin-Christian/ Caspers, Friedrich-Wilhelm (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 75, Diss., Münster/ Hamburg 1994.

Peisert, René (2004): Die Wahl internationaler Standorte durch europäische Handelsunternehmen: Internationalisierungspfade, Strategiemuster, empirische Befunde und Handlungsempfehlungen, in: Olbrich, Rainer (Hrsg.): Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, Forschungsbericht Nr. 10, Hagen 2004.

Pepels, Werner (2005): Käuferverhalten: Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen, Berlin 2005.

Pepels, Werner (1999): Einordnung des Business-to-Business-Marketing, in: Pepels, Werner: Business-to-Business-Marketing: Handbuch für Vertrieb, Technik, Service, Neuwied/ Kriftel 1999, S. 3-10.

Peppel, Andreas (2007): Innerstädtische Einzelhandelsentwicklung durch Großprojekte – Auswirkungen auf traditionelle Einzelhandelsbereiche am Beispiel des Shopping-Centers „City-Galerie“ in Siegen, Diss., Bochum 2007.

Pettigrew, Andrew M. (1975): The Industrial Decision as a Political Process, in: European Journal of Marketing, Jg. 9, Nr. 1, 1975, S. 4-19.

Pettigrew, Andrew M. (1973): The Politics of Organizational Decision-making, in: Cherns, A. B. (Hrsg.): Organizations, People, Society, London/ Assen 1973.

Pfeffer, Jeffrey (1981): Power in Organizations, Boston et al. 1981.

Pfnür, Andreas (2004): Modernes Immobilienmanagement: Facility Management, Corporate Real Estate Management und Real Estate Investment Management, 2., aktualis. und erw. Aufl., Berlin et al. 2004.

Pfnür, Andreas (2002): Betriebliche Immobilienökonomie. Heidelberg 2002.

Pfnür, Andreas/ Herzog, Marc (2006): CRM Real Estate 2006, Teil I: „Ran an den Mieter“ heißt die Devise, in: Immobilien Zeitung, Nr. 22, 19.10.2006, S. 41.

Pierschke, Barbara (2001): Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagement, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 14, Diss., Köln 2001.

Pierschke, Barbara/ Pelzeter, Andrea (2005): Facilities Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 2005, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 343-387.

Pinder, James/ Wilkinson, Sara J. (2000): A Behavioural Approach to the Obsolescence of Office Property, Conference Paper, RICS COBRA: Construction Research Conference, Greenwich 2000.

Plinke, Wulff (2001): Investitionsgütermarketing (Industriegütermarketing), in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München 2001, S. 706-711.

Ploetner, Olaf/ Ehret, Michael (2006): From relationships to partnerships: New forms of cooperation between buyer and seller, in: Industrial Marketing Management, Jg. 35, Nr. 1, 2006, S. 4-9.

Porten, Thomas (2006): Standardisierung der Immobilienanalyse: Die Operation „Operate“, in: Immobilien Zeitung, Nr. 6, 02.03.2006, S. 9.

Preß, Bettina (1997): Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, Michael/ Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin/ Heidelberg/ New York 1997, S. 63-110.

PSEPHOS Institut für Markt-, Politik- und Sozialforschung (2004): Trendbarometer Büroimmobilien: Repräsentativbefragung von KMU-Mietern aus der Dienstleistungsbranche: Textkommentar, Berlin/ Hamburg 2004.

Purle, Enrico (2004): Management von Komplexität in jungen Wachstumsunternehmen: Eine fallstudiengestützte Analyse, in: Klandt, Heinz et al. (Hrsg.): FGF Entrepreneurship-Research-Monographien, Bd. 40, Diss., Lohmar/ Köln 2004.

Qualls, William J./ Puto, Christopher P. (1989): Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions, in: Journal of Marketing Research, Jg. 26, Nr. 2, Mai 1989, S. 179-192.

Raab, Gerhard/ Unger, Fritz (2005): Marktpsychologie: Grundlagen und Anwendung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2005.

Rabianski, Joseph S./ De Lisle, James R./ Carn, Neil G. (2001): Corporate Real Estate Site Selection: A Community-Specific Information Framework, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 22, Nr. 1/2, 2001, S. 165-197.

Rangan, V. Kasturi/ Shapiro, Benson P./ Moriarty, Rowland T. Jr. (1995): Business Marketing Strategy: Concepts and Applications, Chicago et al. 1995.

Rapoport, Anatol (1989): Decision Theory and Decision Behaviour, in: Skala, Heinz J. (Hrsg.): Theory and Decision Library: Series B: Mathematical and Statistical Methods, Nr. 15, Dordrecht/ Boston/ London 1989.

Reimer, Adriana/ Lausberg, Carsten (2002): Real Estate Market Segmentation: Results of an Empirical Study of the Demand for Office Space in Germany, Conference Paper, 9th Annual European Real Estate Society Conference, Glasgow 2002.

Reinecke, Jost/ Tarnai, Christian (2000): Einleitung, in: Reinecke, Jost/ Tarnai, Christian (Hrsg.): Angewandte Klassifikationsanalyse in den Sozialwissenschaften, Münster et al. 2000, S. 9-16.

Reitmeyer, Thorsten (2000): Qualität von Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung: Eine empirische Untersuchung mittelständischer Unternehmen, in: Becker, Wolfgang/ Weber, Jürgen (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft: Unternehmensführung & Controlling, Diss., Wiesbaden 2000.

Rese, Mario (2006): The explanatory foundations of relationship marketing theory: A comment, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 21, Nr. 2, 2006, S. 88-91.

Richter, Hans P. (2001): Investitionsgütermarketing: Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen, München/ Wien 2001.

Richter, Rudolf (2001): Verstehende Soziologie, Wien 2002.

Ringberg, Torsten/ Gupta, Susan F. (2003): The importance of understanding the symbolic world of customers in asymmetric business-to-business relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 18, Nr. 6/7, 2003, S. 607-626.

Rittner, Roland (1998): Der Gewerberaum-Mietvertrag, in: *Berliner Mietrechtliche Reihe*, 3., überarb. Aufl., Berlin 1998.

Roberts, Claire/ Henneberry, John (2007): Exploring office investment decision-making in different European contexts, in: *Journal of Property Investment & Finance*, Jg. 25, Nr. 3, 2007, S. 289-305.

Roberts, Duane F. (1986): Marketing and Leasing of Office Space, überarb. Aufl., Chicago 1986.

Robinson, Patrick J./ Faris, Charles W./ Wind, Yoram (1967): Industrial Buying and Creative Marketing, Boston 1967.

Rohloff, Stephan (2006): Mieterbindung für Wohnungsunternehmen: Helfen hier neue Erkenntnisse aus der Gehirnforschung?, in: *indicator*, Nr. 2, 2006, S. 6-9.

Ronchetto, John R./ Hutt, Michael D./ Reingen, Peter H. (1989): Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems, in: *Journal of Marketing*, Jg. 53, Nr. 4, Oktober 1989, S. 51-62.

Rosenstiel, Lutz von/ Neumann, Peter (2002): Marktpsychologie: Ein Handbuch für Studium und Praxis, Darmstadt 2002.

Rottke, Nico (2007): Real Estate Education as an Interdisciplinary Study Field: Evidence for the transaction-based approach, Conference Paper, 14th Annual European Real Estate Society Conference, London 2007.

Rottke, Nico (2004): Investitionen mit Real Estate Private Equity: Herleitung eines anreizkompatiblen Beteiligungsmodells unter Berücksichtigung der Transaktionskosten- und Agency-Theorie, in: *Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie*, Bd. 29, Diss., Köln 2004.

- Roulac, Stephen E. (2002):** Requisite Knowledge for Effective Property Involvements in the Global Context, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Real estate education throughout the world: Past, present and future, Norwell 2002, S. 3-24.
- Roulac, Stephen E. (1996):** The Strategic Real Estate Framework: Processes, Linkages, Decisions, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 12, Nr. 3, 1996, S. 323-346.
- Roulac, Stephen E. (1995):** Strategic Decision Models: Multiple Perceptions, Unifying Structure, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 10, Nr. 5, 1995, S. 495-508.
- Roulac, Stephen E./ Adair, Alastair/ McGreal, Stanley/ Berry, Jim/ Brown, Louise, Heaney, George (2005):** Corporate strategic decision making: A comparative analysis of companies in the industrial and non-industrial sectors, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 23, Nr. 4, 2005, S. 364-378.
- Rudolf, Matthias/ Müller, Johannes (2004):** Multivariate Verfahren: Eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS, Göttingen et al. 2004.
- Rudolph, Bettina (1998):** Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, in: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 241, Diss., Wiesbaden 1998.
- Rutherford, Ronald C./ Springer, Thomas M./ Yavas, Abdullah (2007):** Evidence of Information Asymmetries in the Market for Residential Condominiums, in: Journal of Real Estate Finance and Economics, Jg. 35, Nr. 1, 2007, S. 23-38.
- Rutschmann, Marc (2005):** Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken: Mehr Marktanteil mit neuem Marketing: Kunden ins Zentrum des Marketings stellen, Schlüsselstellen im Kaufprozess fokussieren, Wachstum in stagnierenden Märkten erzeugen, Heidelberg 2005.
- Ryll, Christine (2007):** Aussergewöhnliche [!] Marketingkonzepte: Weg vom Objekt und hin zum Lebensgefühl!, in: Immobilien Zeitung, Nr. 22, 07.06.2007, S. 9.
- Sailer, Erwin (2006):** Der Immobilienmakler: Grundlagen, Strategien, Entwicklungspotentiale, Stuttgart et al. 2006.
- Sander, Matthias (2004):** Marketing-Management: Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart, 2004.
- Sardison, Markus (2004):** Macht – eine interaktionsökonomische Betrachtung, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, Diskussionspapier Nr. 04-14, Halle 2004.

Schäfer, Rainer M. (2001): Der ABC-Bogen in Hamburg: Büromieter im Fokus der Ansprache, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin H. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, Köln 2001, S. 683-695.

Schäfers, Wolfgang (2004): Strategische Ausrichtung im Immobilien-Management, in: Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2., aktualis. und erw. Aufl., Köln 2004, S. 221-248.

Schäfers, Wolfgang (1999): Corporate Real Estate Management: Evidence from German Companies, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 17, Nr. 3, 1999, S. 301-320.

Schäfers, Wolfgang (1997): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 2, Diss., Köln 1997.

Schäfers, Wolfgang (1996): Immobilienmanagement in deutschen Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie, Arbeitspapier Nr. 2, Oestrich-Winkel 1996.

Schäfers, Wolfgang/ Pierschke, Barbara (2004): Organisatorische Ausrichtung im Immobilien-Management, in: Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2., aktualis. und erw. Aufl., Köln 2004, S. 249-268.

Schafmann, Ernstine (2000): Emotionen im Business-to-Business Kaufentscheidungsverhalten, Diss., Aachen 2000.

Scheer-Hennings, Reinhard (2004): Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten bei Kauf- und Gewerbemietverträgen aus der Sicht von Immobiliennutzern, in: Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2., aktualis. und erw. Aufl., Köln 2004, S. 327-352.

Schmenner, Roger W. (1982): Making Business Location Decisions, Englewood Cliffs 1982.

Schmid, Florian (1996): Positionierungsstrategien im Einzelhandel: Marktpositionen erobern und verteidigen, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Zukunft im Handel, Bd. 4, Diss., Frankfurt am Main, 1996.

Schmidt, Jeffrey B./ Spreng, Richard A. (1996): A Proposed Model of External Consumer Information Search, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 24, Nr. 3, 1996, S. 246-256.

Schmidt, Joachim (2006a): Gewerbeimmobilien vermieten und verwalten, Freiburg/ Berlin/ München 2006.

Schmidt, Joachim (2006b): Immobilienvermittlung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. II, Rechtliche Grundlagen, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München/ Wien 2006, S. 437-492.

Schmoll genannt Eisenwerth, Fritz (2005): Vermietung, in: Schmoll genannt Eisenwerth, Fritz (Hrsg.): Basiswissen Immobilienwirtschaft: Vermietung und Verwaltung, Marketing, Grundstück und Grundstückskauf, Wertermittlung, Planungs- und Baurecht, Grundlagen der Bautechnik, Staat und Macht, Berlin 2005, S. 23-137.

Schneider, Wolfgang L. (2002): Grundlagen der soziologischen Theorie, Bd. 1: Weber, Parsons, Mead, Schütz, Wiesbaden 2002.

Schulte, Karl-Werner (2006): Stand und Entwicklungsperspektiven der Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, Vortrag am Tag der Immobilienwirtschaft des Instituts für Immobilienwirtschaft, Regensburg 29. Juni 2006.

Schulte, Karl-Werner (2000): Immobilienökonomie: Ein innovatives Lehr- und Forschungskonzept!, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): 10 Jahre ebs IMMOBILIENAKADEMIE: Festschrift, Frankfurt am Main 2000, S. 36-47.

Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin H. (2001): Bedeutung und Aufgaben des Immobilien-Marketings, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin H. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, Köln 2001, S. 35-46.

Schulte, Karl-Werner/ Holzmann, Christoph (2005a): Institutionelle Aspekte der Immobilienökonomie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 2005, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 167-205.

Schulte, Karl-Werner/ Holzmann, Christoph (2005b): Investition in Immobilien, in: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan/ Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition, 2., vollst. überarb. Aufl., Köln 2005, S. 21-44.

Schulte, Karl-Werner/ Rottke, Nico/ Pitschke, Christoph (2005): Transparency in the German real estate market, in: Journal of Property Investment & Finance, Jg. 23, Nr. 1, 2005, S. 90-108.

Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (2005): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 2005, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 47-69.

Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (2004): Modernes Immobilien-Management bei Corporates und Publics, in: Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2., aktualis. und erw. Aufl., Köln 2004, S. 29-53.

Schulte, Karl-Werner/ Schulte-Daxböck, Gisela (2000): Immobilienökonomie: ein Vergleich des ebs Aus- und Weiterbildungskonzeptes mit den „Real Estate Studies“ in Großbritannien und den USA, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): 10 Jahre ebs IMMOBILIENAKADEMIE: Festschrift, Frankfurt am Main 2000, S. 58-63.

Schulz-Eickhorst, Antje (2002): Die Bauherren-Architekten-Beziehung: Eine institutionenökonomische Problemanalyse mit Lösungsansätzen, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 19, Diss., Köln 2002.

Schulz-Eickhorst, Antje/ Focke, Christian/ Pelzeter, Andrea (2005): Art und Maß der baulichen Nutzung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 2005, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 141-165.

Schwanenflug, Christoph von (2007): Lage ist für Mieter wichtiger als der Preis, in: Immobilien Zeitung, Nr. 5, 08.02.2007, S. 21.

Schweitzer, Marcell (1994): Gegenstand der Industriebetriebslehre, in: Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Industriebetriebslehre: Das Wirtschaften in Industrieunternehmen, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München, S. 3-60.

Schwub-Gwinner, Gudrun (1993): Strategische Unternehmensführung und kollektive Entscheidungsprozesse, Diss., München 1993.

-
- Sharma, Arun/ Pillai, Kishore G. (2003):** The impact of transactional and relational strategies in business markets: An agenda for inquiry, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 32, Nr. 8, 2003, S. 623-626.
- Shefrin, Hersch/ Statman, Meir (2003):** The Contributions of Daniel Kahneman and Amos Tversky, in: *The Journal of Behavioral Finance*, Jg. 4, Nr. 2, 2003, S. 54-58.
- Sheth, Jagdish N. (1996):** Organisational buying behaviour: Past performance and future expectations, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Jg. 11, Nr. 3-4, 1996, S. 7-24.
- Sheth, Jagdish N. (1973):** A Model of Industrial Buying Behavior, in: *Journal of Marketing*, Jg. 37, Nr. 4, Oktober 1973, S. 50-56.
- Sheth, Jagdish N./ Shah, Reshma H. (2003):** Till death do us apart...but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 32, Nr. 8, 2003, S. 627-631.
- Sheth, Jagdish N./ Sharma, Arun (2004):** Behavioral Approaches to Industrial Marketing: Extant and emerging Research, in: Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen*, Wiesbaden 2004, S. 147-173.
- Shilton, Leon/ Stanley, Craig (1999):** Spatial Patterns of Headquarters, in: *Journal of Real Estate Research*, Jg. 17, Nr. 3, 1999, S. 341-364.
- Siedenbiedel, Georg (2001):** Organisationslehre, Stuttgart/ Berlin/ Köln 2001.
- Simon, Herbert A. (1997):** Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 4., Aufl., New York et al. 1997.
- Simon, Herbert A. (1959):** Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, in: *The American Economic Review*, Jg. 49, Nr. 3, Juni 1959, S. 253-283.
- Sotelo, Ramon (1996):** Die Vermittlung von Büroflächen: Eine Preisfrage?, in: *immoeb's Newsletter*, Jg. 5, Nr. 2, 1996, S. 1-2.
- Spekman, Robert E./ Carraway, Robert (2006):** Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 35, Nr. 1, 2006, S. 10-19.

Spekman, Robert E./ Grønhaug, Kjell (1986): Conceptual and Methodological Issues in Buying Centre Research, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 20, Nr. 7, 1986, S. 50-65.

Spiegel-Verlag (1982): Der Entscheidungsprozeß [!] bei Investitionsgütern: Beschaffung, Entscheidungskompetenzen, Informationsverhalten, Hamburg 1982.

Spiegel-Verlag (1972): Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie: eine Untersuchung zum Entscheidungsablauf bei der Beschaffung konventioneller und neuer Produkte, beim Lieferantenwechsel in der Industrie sowie über das Informationsverhalten leitender Fachleute, Hamburg 1972.

Staniek, Bettina (2005): Büroorganisationsformen, in: Eisele, Johann/ Staniek, Bettina (Hrsg.): *BürobauAtlas: Grundlagen, Planung, Technologie, Arbeitsplatzqualitäten*, München 2005, S. 54-67.

Stellmann, Frank (2006a): Anbahnungsverhältnisse, in: Lindner-Figura, Jan/ Oprée, Frank/ Stellmann, Frank (Hrsg.): *Geschäftsraummiete*, München 2006, S. 77-95.

Stellmann, Frank (2006b): Wohn- und Gewerberaummiete, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. II, Rechtliche Grundlagen, München/ Wien 2006, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., S. 179-273.

Stephany, Tanja (2003): Zur Gestaltung von Lieferantenverhandlungsprozessen, in: Koppelman, Udo (Hrsg.): *Beiträge zum Beschaffungsmarketing*, Bd. 18, Diss., Köln 2004.

Sternel, Friedemann (2006): Einführung, in: Verlag C. H. Beck (Hrsg.): *Mietrecht*, 41., neubearb. Aufl., München 2006, S. XIII-XLVIII.

Stone Sellers, Bonnie/ Thomas, Scott (2004): Managing the cost of real estate, in: *McKinsey Quarterly*, 2004, Nr. 4, S. 19-21.

Straßheimer, Petra (1999): Internationales Corporate Real Estate Management: Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche Immobilienmanagement, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), *Schriften zur Immobilienökonomie*, Bd. 12, Diss., Köln 1999.

Strauss, Anselm L. (1964): Introduction, in: Strauss, Anselm L. (Hrsg.): *George Herbert Mead on Social Psychology: Selected Papers*, 2., Aufl., Chicago/ London 1964, S. vi-xxv.

- Strauss, Anselm L. (1959):** *Mirrors and Masks: The Search for Identity*, Glencoe 1959.
- Syms, Paul (1999):** Redeveloping brownfield land: The decision-making process, in: *Journal of Property Investment & Finance*, Jg. 17, Nr. 5, 1999, S. 481-500.
- Tanner, John F. Jr. (1999):** Organizational Buying Theories: A Bridge to Relationships Theory, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 28, Nr. 3, 1999, S. 245-255.
- Tanner, John F. Jr. (1998):** Users' role in the purchase: Their influence, satisfaction and desire to participate in the next purchase, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Jg. 13, Nr. 6, 1998, S. 479-491.
- Tellefsen, Thomas (2006):** Antecedents and Consequences of Buying Center Leadership: An Emergent Perspective, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Jg. 13, Nr. 1, 2006, S. 53-85.
- Theile, Gregory (2004):** Internationale Interaktionsprozesse im Industriegütermarketing, in: *Schriften zum Innovativen Marketing-Management*, Bd. 9, Diss., Hamburg 2004.
- Thibaut, John W./ Kelley Harold H. (2004):** *The Social Psychology of Groups*, 3., Nachdruck der Originalausgabe, New Brunswick et al. 2004.
- Thomas, Gloria P./ Grashof, John F. (1982):** Impact of Internal and External Environmental Stability on the Existence of Determinant Buying Rules, in: *Journal of Business Research*, Jg. 10, Nr. 2, 1982, S. 159-168.
- Thomas, Robert J. (1984):** Bases of Power in Organizational Buying Decisions, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 13, Nr. 4, 1984, S. 209-217.
- Thommen, Jean-Paul (2004):** *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, 7., überarb. und erg. Aufl., Zürich 2004.
- Thünen, Johann H. von (1826):** *Der isolirte [!] Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Sozialökonomie [!] oder Untersuchungen ueber [!] den Einfluss, den die Getreidepreise, der Reichthum [!] des Bodens und die Abgaben auf den Ackerbau ausueben [!]*, Hamburg 1826.
- Trumpp, Andreas (2005):** Leerstand von Büroimmobilien: Struktur sowie Strategien ausgewählter Büromarktakeure untersucht am Beispiel der Friedrichstraße in Berlin, in:

Institut für Geowissenschaften (Hrsg.): Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung. Heft 232. Bayreuth 2005.

Turnbull, Peter W./ Ford, David/ Cunningham, Malcolm (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 11, Nr. 3-4, 1996, S. 44-62.

Turnbull, Peter W./ Valla, Jean-Paul (1986): The Interaction Approach to Marketing Strategy: An Introduction, in: Turnbull, Peter W./ Valla, Jean-Paul (Hrsg.): Strategies for International Industrial Marketing: The Management of Customer Relationships in European Industrial Markets, London et al. 1986, S. 1-10.

Tversky, Amos/ Kahneman, Daniel (1974): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science, Jg. 185, Nr. 4157, 27.09.1974, S. 1124-1131.

Vetschera, Rudolf (1992): Entscheidungstheorie in Lehre und Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 52, Nr. 3, 1992, S. 397-410.

Verschuren, Piet J.M. (2003): Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities, in: International Journal of Social Research Methodology, Jg. 6, Nr. 2, 2003, S. 121-139.

Vogelsang, Frank/ Mojzisch, Andreas/ Schulz-Hardt, Stefan (2006): Entscheidungsprozesse in: Bierhoff, Hans-Werner/ Frey, Dieter (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie, Handbuch der Psychologie, Bd. 3, Göttingen et al. 2006, S. 646-654.

Vyas, Niren/ Woodside, Arch G. (1984): An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes, in: Journal of Marketing, Jg. 48, Nr. 1, Winter 1984, S. 30-45.

Wagner, Hans-Josef (1999): Rekonstruktive Methodologie: George Herbert Mead und die qualitative Sozialforschung, in: Bohnsack, Ralf/ Lüders, Christian/ Reichertz, Jo (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2, Opladen 1999.

Walbröhl, Victoria (2001): Die Immobilienanlagenentscheidung im Rahmen der Kapitalanlagemanagements institutioneller Anleger: Eine Untersuchung am Beispiel deutscher Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 15, Diss., Köln 2001.

Walzel, Barbara (2005): Unterscheidung nach Immobilienarten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 2005, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 117-140.

Watson, John B. (1968): Behaviorismus, Köln/ Berlin 1968.

Weber, Karl-Heinz (1994): Miet- und Pachtrecht bei Gewerbe-Immobilien, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6., überarb. und erw. Aufl., Landsberg 1994, S. 755-784.

Webster, Frederick E. jr. (1991): Industrial Marketing Strategy, 3., Aufl., New York et al. 1991.

Webster, Frederick E. jr. (1978): Management Science in Industrial Marketing: A review of models and measurement techniques – new rigor, new sophistication, in: Journal of Marketing, Jg. 42, Nr. 1, Januar 1978, S. 21-27.

Webster, Frederick E. jr. (1965): Modeling the Industrial Buying Process, in: Journal of Marketing Research, Jg. 2, Nr. 4, November 1965, S. 370-376.

Webster, Frederick E. jr./ Wind, Yoram (1972a): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: Journal of Marketing, Jg. 36, Nr. 2, April 1972, S. 12-19.

Webster, Frederick E. jr./ Wind, Yoram (1972b): Organizational Buying Behavior, in: Kelley, Eugene J. (Hrsg.): Foundations of Marketing Series, Englewood Cliffs 1972.

Weiber, Rolf (2004): Informationsökonomische Fundierung des Industriegütermarketing in: Backhaus, Klaus/ Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen, Wiesbaden 2004, S. 79-118.

Weis, Hans Christian (2004): Marketing, in: Olfert, Klaus (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 13., überarb. und aktualis. Aufl., Ludwigshafen 2004.

Weis, Hans Christian (1983): Marketingkommunikation in der Investitionsgüterindustrie: Konzeptionelle Überlegungen und Ergebnisse einer empirischen Studie in: Reihe Wirtschaftswissenschaften, Bd. 281, Frankfurt am Main 1983.

Wernecke, Martin (2004): Büroimmobilienzyklen: Eine Analyse der Ursachen, der Ausprägungen in Deutschland und der Bedeutung für Investitionsentscheidungen, in:

Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 31, Diss., Köln 2001.

Wernecke, Martin/ Rottke, Nico/ Holzmann, Christoph (2004): Incorporating the Real Estate Cycle into Management Decisions: Evidence from Germany, in: Journal of Real Estate Portfolio Management, Jg. 10, Nr. 3, 2004, S. 171-186.

Willis, Peter C. (2005): Corporate Real Estate, in: Kippes, Stephan/ Sailer, Erwin (Hrsg.): Immobilienmanagement: Handbuch für professionelle Immobilienbetreuung und Vermögensverwaltung, Stuttgart et al. 2005, S. 152-171.

Wilson, David T. (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 23, Nr. 4, 1995, S. 335-345.

Wilson, David T. (1985): Developing Organizational Buying Theory: A Small Sample Perspective, in: Journal of Business Research, Jg. 13, Nr. 2, 1985, S. 177-185.

Wilson, Elizabeth J. (1996): Theory transitions in organizational buying behaviour research, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 11, Nr. 6, 1996, S. 7-19.

Wilson, Elizabeth J./ Lilien, Gary L./ Wilson, David T. (1991): Developing and Testing a Contingency Paradigm of Group Choice in Organizational Buying, in: Journal of Marketing Research, Jg. 28, Nr. 4, November 1991, S. 452-466.

Wilson, Elizabeth J./ Woodside, Arch G. (1994): A Two-step Model of Influence in Group Purchasing Decisions, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Jg. 24, Nr. 5, 1994, S. 34-44.

Wind, Yoram/ Robertson, Thomas S. (1982): The Linking Pin Role in Organizational Buying Centers, in: Journal of Business Research, Jg. 10, Nr. 2, 1982, S. 169-184.

Witte, Eberhard (1988a): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Witte, Eberhard/ Hauschildt, Jürgen/ Grün, Oskar (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse: Die Ergebnisse des Projektes „Columbus“, Tübingen 1988, S. 202-226.

Witte, Eberhard (1988b): Informationsverhalten, in: Witte, Eberhard/ Hauschildt, Jürgen/ Grün, Oskar (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse: Die Ergebnisse des Projektes „Columbus“, Tübingen 1988, S. 227-240.

-
- Witte, Eberhard (1976):** Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß [!], in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 46, Nr. 4-5, 1976, S. 319-326.
- Witte, Eberhard (1973):** Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell, in: Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Bd. 2, Göttingen 1973.
- Wolverton, Marvin L./ Gallimore, Paul (1999):** Client Feedback and the Role of the Appraiser, in: Journal of Real Estate Research, Jg. 18, Nr. 3, 1999, S. 415-431.
- Wood, John (2005):** Organizational configuration as an antecedent to buying centers' size and structure, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 20, Nr. 6, 2005, S. 263-275.
- Woodside, Arch G. (2003):** Middle-range theory construction of the dynamics of organizational marketing-buying behavior, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 18, Nr. 4-5, 2003, S. 309-335.
- Woodside, Arch G. (1996):** Theory of rejecting superior, new technologies, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 11, Nr. 3/4, 1996, S. 25-43.
- Woodside Arch G./ Liukko, Timo/ Vuori, Risto (1999):** Organizational buying of capital equipment involving persons across several authority levels, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 14, Nr. 1, 1999, S. 30-48.
- Woodside Arch G./ Wilson, Elizabeth J. (2003):** Case study research methods for theory building, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 18, Nr. 6-7, 2003, S. 493-508.
- Worzala, Elaine M./ Bajtelsmit, Vickie L. (1997):** Real Estate Asset Allocation and the Decisionmaking Framework Used by Pension Fund Managers, in: Journal of Real Estate Portfolio Management, Jg. 3, Nr. 1, 1997, S. 47-56.
- Wren, Brent M./ Simpson, James T. (1996):** A dyadic model of relationships in organizational buying: A synthesis of research results, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 11, Nr. 3-4, 1996, S. 63-79.
- Yavas, Abdullah (2007):** Introduction: Real Estate Brokerage, in: The Journal of Real Estate Finance and Economics, Jg. 35, Nr. 1, 2007, S. 1-5.

Yavas, Abdullah (1994): Economics of Brokerage: An Overview, in: Journal of Real Estate Literature, Jg. 2, Nr. 2, 1994, S. 169-195.

Yin, Robert K. (2003): Case Study Research: Design and Methods, 3., Aufl., in: Bickman, Leonard/ Rog, Debra J. (Hrsg.): Applied Social Research Methods Series, Bd. 5, Thousand Oaks, London, Neu Dehli 2003.

Ziegler, Werner (2006): Grundriss des Immobilienmarketings, in: Mändle, Eduard/ Mändle, Markus (Hrsg.): Moderne Immobilienwirtschaft, Hamburg 2006.

Zöll, Bodo (2006): Vertragsdauer, in: Lindner-Figura, Jan/ Oprée, Frank/ Stellmann, Frank (Hrsg.): Geschäftsraummiete, München 2006, S. 269-282.

Zumpano, Leonard V./ Elder, Harold W./ Baryla, Edward A. (1996): Buying a House and the Decision to Use a Real Estate Broker, in: Journal of Real Estate Finance and Economics, Jg. 13, Nr. 2, 1996, S. 169-181.

Anhang

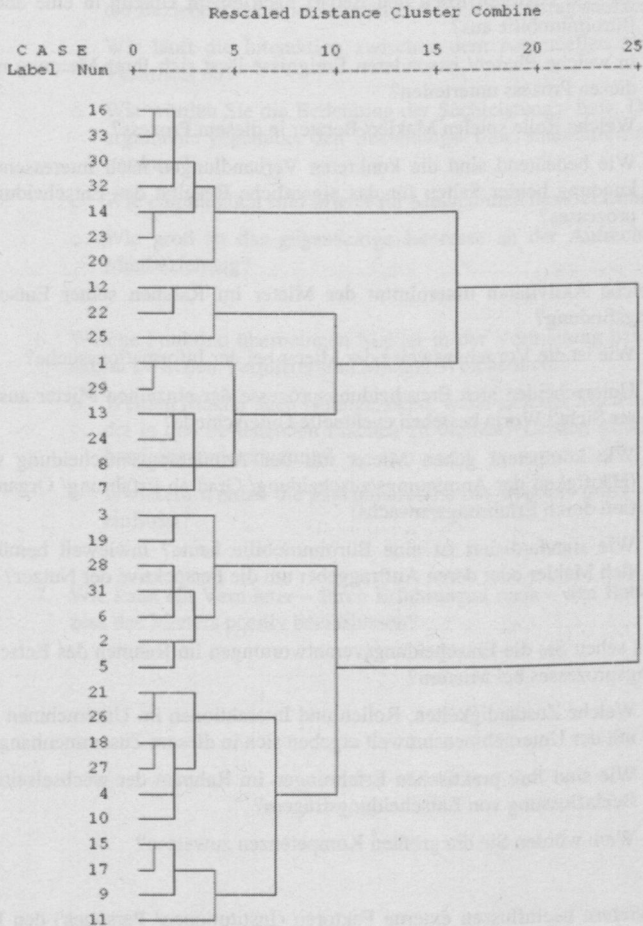
Gesprächspartner	Unternehmen	Position
Roman H. Bolliger / Bernhard Ruhstaller	Acasa Immobilienmarketing GmbH	Geschäftsführende Gesellschafter
Dirk Schäfer	Aengevelt Immobilien	Mitglied der Geschäftsleitung
Knut Kirchhoff / Klaus G. Sack	Atisreal GmbH	Director / Senior Consultant
Oliver Barth	Atisreal GmbH	Regional Director
Sven Stricker	Atisreal GmbH	Regional Director
Guido Nabben	CATELLA EUREAL Property Management GmbH	Abteilungsleiter Bürovermietung
Peter Waldhoff	CB Richard Ellis GmbH	Senior Consultant
Prof. Dr. Frank Stellmann	Clifford Chance	Partner
Wolfram Fuchs	Congena GmbH	Gesellschafter & Berater
Robert Menke	Cushman & Wakefield Healey & Baker GmbH	Partner Business Space
Metin Yildirim	Dr. Lübke GmbH	Regionalleiter & Prokurist
Heiko Himme	DTZ GmbH	Senior Consultant
Andrea Haase / Magdalena Kujawski	Ernst & Young Real Estate GmbH	Manager / Senior Consultant
Andreas Rehberg	Grossmann & Berger GmbH	Geschäftsführer
Ilka Thomsen	Hochtief Projektentwicklung	Projektentwicklerin
Esther aus dem Kahmen	HSBC Trinkaus & Burkhardt Immobilien GmbH	Abteilungsleiterin
Ingo Beenen	Jones Lang LaSalle GmbH	Deputy Head of Office Agency
Thomas Moeller	MoellerFeuerstein Marketing Consultants GmbH	Geschäftsführender Gesellschafter
Christian Balletshofer	MUNICH ERGO Asset Management GmbH	Leiter Asset Management Immobilien Deutschland
Gerlinde Knapp	PATRIZIA Asset Management GmbH	Asset Managerin
Dr. Tanja Stähler	Quickborner Team GmbH	Mitglied der Geschäftsleitung
Marco Mallucci	Savills GmbH	Leiter Bürovermietung
Renate Kölbel	Trombello Kölbel Immobilienconsulting GmbH	Geschäftsführende Gesellschafterin
Monika Litschke	Union Investment Real Estate AG	Abteilungsleiterin Immobilienvermietung
Prof. Dr. Martin Wentz	Wentz Concept Projektstrategie GmbH	Geschäftsführender Gesellschafter

eigene Darstellung

Tabelle 15: Übersicht Experteninterviews

*****HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS*****

Dendrogram using Ward Method



Quelle: Darstellung aus SPSS.

Abbildung 36: Dendrogramm der Clusteranalyse

Fragenstruktur – Experteninterviews

1. Beschreiben Sie bitte den Ablauf einer Vermietung aus Ihrer Sicht!
 - Welche Faktoren lösen den Bedarf nach einem Umzug in eine andere Büroimmobilie aus?
 - In welche Phasen/ besonderen Ereignisse lässt sich Ihrer Meinung nach diesen Prozess unterteilen?
 - Welche Rolle spielen Makler/ Berater in diesem Prozess?
 - Wie bedeutend sind die konkreten Verhandlungen nach Interessensbe-
kundung beider Seiten für das eigentliche Resultat des Entscheidungs-
prozesses?
2. Welche Aktivitäten unternimmt der Mieter im Rahmen seiner Entschei-
dungsfindung?
 - Wie ist die Vorgehensweise der Mieter bei der Informationssuche?
 - Unterscheiden sich Entscheidungsprozesse der einzelnen Mieter aus Ih-
rer Sicht? Worin bestehen eventuelle Unterschiede?
 - Wie kompetent gehen Mieter mit der Anmietungsentscheidung um?
(Häufigkeit der Anmietungsentscheidung/ Grad an Erfahrung/ Organisa-
tion durch Erfahrungszuwachs)
 - Wie standardisiert ist eine Büroimmobilie heute? Inwieweit bemühen
sich Makler oder deren Auftraggeber um die Perspektive der Nutzer?
3. Wie sehen Sie die Entscheidungsverantwortungen im Rahmen des Entschei-
dungsprozesses bei Mietern?
 - Welche Zuständigkeiten, Rollen und Interaktionen im Unternehmen und
mit der Unternehmensumwelt ergeben sich in diesem Zusammenhang?
 - Wie sind Ihre praktischen Erfahrungen im Rahmen der wechselseitigen
Beeinflussung von Entscheidungsträgern?
 - Wem würden Sie die größten Kompetenzen zuweisen?
4. Inwiefern beeinflussen externe Faktoren (Institutionen/ Personen) den Ent-
scheidungsprozess des Mieters?
 - Welche Faktoren, die nicht direkt mit der Immobilie zusammenhängen,
beeinflussen Ihrer Ansicht nach die Anmietungsentscheidung?
 - Organisationsbezogene (Formalisierungsgrad, Zentralität der Ent-
scheidung, Größe der Organisation, Unternehmenskultur, Be-
schaffungsstrategie)
 - Umweltbezogene (architektonische Entwicklung, Raumkonzepte,
rechtliche Entwicklung)

5. Welche Bedeutung hat Beziehungsmarketing für die Immobilienwirtschaft? Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede zu anderen Wirtschaftszweigen?
 - Wer unterhält in der Vermietung die Beziehung zum Kunden? Wer hat die Beziehungskompetenz während der Mietvertragslaufzeit?
 - Wie läuft die Interaktion zwischen dem potenziellen Mieter und dem Vermieter ab?
 - Wie würden Sie die Bedeutung der Sachleistungs- bzw. Dienstleistungsargumente gegenüber den Beziehungs- bzw. Interaktionsargumenten einordnen?
 - Wie empfänglich sind Mieter für Maßnahmen des Beziehungsmarketing?
 - Wie groß ist das gegenseitige Interesse an der Aufrechterhaltung der Mietbeziehung?
6. Welche Funktion übernehmen Makler in der Vermietung bzw. in der Interaktion zwischen Vermieter und Mieter? Welche nicht?
 - Werden Makler auch herangezogen, wenn sich der Mieter doch entscheidet in den bestehenden Flächen zu bleiben? Leisten Makler Wiederverhandlungsunterstützung?
 - Inwiefern werden die Eigeninteressen des Maklers durch den Markt beeinflusst?
7. Wie kann ein Vermieter – Ihren Erfahrungen nach – den Entscheidungsprozess des Mieters positiv beeinflussen?

Fragenstruktur – Nutzerinterviews

1. Stellen Sie bitte die Aktivitäten und den Aufbau Ihres Unternehmens dar!
 - Geschäftsfeld/ Industrie
 - Unternehmensgröße
 - Regionaler/ nationaler/ internationaler Geschäftsradius
 - Eigentümerstruktur
 - Zentralisierung der Entscheidung
 - Unternehmenskultur

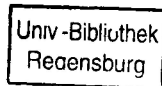
2. Wie gestaltet sich die Entscheidungsfindung im Unternehmen, bezogen auf die getroffene Anmietungsentscheidung?
 - Welche Unternehmensteile werden in die Entscheidung involviert?
 - Welche Bedeutung hatte die Anmietungsentscheidung für das Unternehmen/ den Unternehmensteil?
 - Waren Standards für Büros/ Beurteilungskriterien vorgegeben? Wie frei war der Einzelne in seiner/ ihrer Entscheidungsfreiheit?
 - Wie viel Erfahrung besitzen Sie mit Anmietungsentscheidungen? (Häufigkeit/ Wiederholungsgrad der Anmietungsentscheidung/ Grad an Erfahrung/ Organisation durch Erfahrungszuwachs)

3. Umweltbezogenen Einflüsse auf die Anmietungsgestaltung
 - Bedeutung des wirtschaftlichen Umfelds
 - Grad des organisatorischen Wandels/ Entwicklung von Bürokonzepten
 - Bedeutung einer Mitarbeiterorientierung
 - Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie

4. Beschreiben Sie bitte den Ablauf Ihrer Anmietungsentscheidung!
 - Welche Faktoren lösten den Bedarf nach einem Umzug in eine andere Büroimmobilie aus?
 - In welche Phasen/ besonderen Ereignisse lässt sich Ihrer Meinung nach diesen Prozess unterteilen?
 - Welche Rolle spielen Makler/ Berater in diesem Prozess?
 - Wie bedeutend sind die konkreten Verhandlungen für das eigentliche Resultat des Entscheidungsprozesses?

-
5. Aktivitäten im Entscheidungsprozess
 - Wie gingen Sie bei der Informationssuche vor? Welche konkreten Informationsquellen haben Sie genutzt?
 - Wie wurden die eingeschalteten Makler ausgesucht?
 - Welche Zuständigkeiten hatten die einzelnen Verantwortlichen? Wechselten diese im Verlauf des Entscheidungsprozesses?
 - Problemerkennung/ Voranfragespezifizierungen
 - Informationssuche (Anbieter/ Makler)
 - Besichtigung und Bewertung von Büroobjekten
 - Auswahl potentieller Objekte
 - Verhandlungen und Abschluss
 - Wie stellte sich Ihre Rolle im Entscheidungsprozess dar?
 6. Wie sehen Sie die Entscheidungsverantwortungen im Rahmen des Entscheidungsprozesses?
 - Welche Personen waren im Unternehmen verantwortlich? Wie wurden sie ausgesucht?
 - Welche Zuständigkeiten, Rollen und Interaktionen im Unternehmen und mit der Unternehmensumwelt ergeben sich in diesem Zusammenhang?
 - Einfluss des Maklers auf die Entscheidungsfindung
 - Einfluss des Anbieters auf die Entscheidungsfindung
 - Wie sind Ihre praktischen Erfahrungen im Rahmen der wechselseitigen Beeinflussung von Entscheidungsträgern? Wie bedeutsam sind persönliche Präferenzen?
 - Wem würden Sie die größten Kompetenzen zuweisen?
 7. Welche Bedeutung hat Beziehungsmarketing für die Immobilienwirtschaft? Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede zu anderen Wirtschaftszweigen?
 - Wer unterhält in der Vermietung die Beziehung zum Kunden? Wer hat die Beziehungskompetenz während der Mietvertragslaufzeit?
 - Wie läuft die Interaktion zwischen dem potenziellen Mieter und dem Vermieter ab?
 - Wie würden Sie die Bedeutung der Sachleistungs- bzw. Dienstleistungsargumente gegenüber den Beziehungs- bzw. Interaktionsargumenten einordnen?
 - Wie empfänglich sind Mieter für Maßnahmen des Beziehungsmarketing?
 - Wie groß ist das gegenseitige Interesse an der Aufrechterhaltung der Mietbeziehung?

8. Welche Funktion übernehmen Makler in der Vermietung bzw. in der Interaktion zwischen Vermieter und Mieter? Welche nicht?
- Werden Makler auch herangezogen, wenn sich der Mieter doch entscheidet in den bestehenden Flächen zu bleiben? Leisten Makler Wiederverhandlungsunterstützung?
 - Inwiefern werden die Eigeninteressen des Maklers durch den Markt beeinflusst?
9. Wie kann ein Vermieter – Ihren Erfahrungen nach – den Entscheidungsprozess des Mieters positiv beeinflussen?



Der Büromietmarkt hat sich in den letzten Jahren vor allem durch den Eintritt institutioneller Investoren in den Immobilienmarkt zunehmend professionalisiert und internationalisiert. Während es an quantitativen Untersuchungen nicht mangelt, stand das Anmietungsverhalten von Unternehmen bis dato noch nicht im Mittelpunkt.

Auf Basis des interdisziplinären Ansatzes der Immobilienökonomie entwickelt der Autor ein Modell, das die Entscheidungsprozesse der Unternehmen bei der Anmietung von Büroimmobilien erläutert und die unterschiedlichen Einflüsse der eigenen Organisation und des Unternehmensumfelds auf das Entscheidungsverhalten der Unternehmen darstellt.

Durch interviewbasierte Fallstudien zeigt die Untersuchung zudem, in welchen Aspekten sich Anmietungsprozesse der Unternehmen in der Praxis unterscheiden und stellt fallstudienübergreifende Gemeinsamkeiten vor.

Im Ergebnis entwickelt die Untersuchung potentielle Handlungsoptionen für das Vorgehen in der Praxis. Somit sind die Erkenntnisse nicht nur von Bedeutung für die Strukturierung der Prozesse bei anmietenden Unternehmen, sondern vor allem für Investoren und Entwickler, die Vermarktungsaktivitäten effizienter ausrichten möchten.